



VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA

EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MARKETINGU A OBCHODU

Analýza konkurence na kavárenském trhu

Competition Analysis on the Cafe Market

Student: Bc. Adam Dehner

Vedoucí diplomové práce: Ing. Markéta Zajarošová

Ostrava 2013

VŠB - Technická univerzita Ostrava  
Ekonomická fakulta  
Katedra marketingu a obchodu

## Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Adam Dehner**  
Studijní program: N6208 Ekonomika a management  
Studijní obor: 6208T062 Marketing a obchod  
Téma: **Analýza konkurence na kavárenském trhu**  
**Competition Analysis on the Cafe Market**

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
  2. Teoretická východiska analýzy konkurence
  3. Charakteristika kavárenského trhu
  4. Metodika shromažďování dat
  5. Analýza současného stavu
  6. Návrhy a doporučení
  7. Závěr
- Seznam použité literatury  
Seznam zkratk  
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce  
Seznam příloh  
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

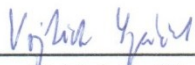
KOTLER, P., V. WONG, J. SAUNDERS a G. ARMSTRONG. *Moderní marketing*. 4. vyd. Praha: Grada, 2007. 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.  
TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ. *Jak zvýšit konkurenční schopnosti firmy*. Praha: C. H. Beck, 2009. 240 s. ISBN 978-80-7400-098-0.  
VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. *Marketing služeb - efektivně a moderně*. Praha: Grada, 2008. 232 s. ISBN 978-80-247-2721-9.


Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Markéta Zajarošová**

Datum zadání: 23.11.2012  
Datum odevzdání: 26.04.2013



  
doc. Ing. Vojtěch Spáčil, CSc.  
vedoucí katedry

  
prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová  
děkanka fakulty

### **Prohlášení**

Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou práci, včetně příloh, vypracoval samostatně za použití uvedených zdrojů, svých poznatků a konzultací s vedoucím práce.

V Ostravě dne 26. 4. 2013

Podpis studenta: 

## **Poděkování**

Děkuji vedoucí diplomové práce Ing. Markétě Zajarošové za odbornou pomoc, vstřícný přístup a věcné připomínky při zpracování této diplomové práce.

# OBSAH

<b>1</b>	<b>Úvod .....</b>	<b>6</b>
<b>2</b>	<b>Teoretická východiska analýzy konkurence.....</b>	<b>8</b>
2.1	Konkurence .....	8
2.2	Konkurenční výhoda .....	9
2.3	Analýza konkurence .....	10
2.3.1	<i>Kroky při analýze konkurence .....</i>	<i>10</i>
2.4	Marketing služeb .....	14
2.4.1	<i>Služby a marketing v malých firmách.....</i>	<i>14</i>
2.4.2	<i>Rozšířený marketingový mix ve službách .....</i>	<i>15</i>
2.4.3	<i>Význam kvality služeb.....</i>	<i>17</i>
2.4.4	<i>Hodnocení kvality služeb z pohledu zákazníka.....</i>	<i>18</i>
2.4.5	<i>Stanovení standardů kvality .....</i>	<i>18</i>
2.5	Vybraná metoda - mystery shopping.....	19
2.5.1	<i>Partner při mystery shoppingu.....</i>	<i>20</i>
2.5.2	<i>Druhy mystery shoppingu.....</i>	<i>20</i>
2.6	Espresso a Capuccino dle mezinárodních standardů.....	21
2.6.1	<i>Espresso.....</i>	<i>21</i>
2.6.2	<i>Capuccino.....</i>	<i>22</i>
<b>3</b>	<b>Charakteristika kavárenského trhu .....</b>	<b>24</b>
3.1	Makroprostředí .....	24
3.1.1	<i>Demografické prostředí.....</i>	<i>24</i>
3.1.2	<i>Ekonomické prostředí.....</i>	<i>25</i>
3.1.3	<i>Politicko - právní prostředí .....</i>	<i>26</i>
3.1.4	<i>Sociálně - kulturní prostředí.....</i>	<i>28</i>
3.1.5	<i>Technologické prostředí .....</i>	<i>29</i>
3.1.6	<i>Přírodní prostředí.....</i>	<i>30</i>
3.2	Charakteristika podniku Sádrový ježek.....	31
3.3	Charakteristika konkurence .....	31
3.3.1	<i>Sedmé Nebe café.....</i>	<i>32</i>
3.3.2	<i>La PETITE CONVERSATION.....</i>	<i>32</i>
3.3.3	<i>Cafe Černá hvězda .....</i>	<i>33</i>
3.3.4	<i>Kavárna Daniel .....</i>	<i>33</i>
3.3.5	<i>INDUSTRIAL Cafe.....</i>	<i>34</i>
3.3.6	<i>Jet Set caffe.....</i>	<i>34</i>
3.3.7	<i>Cafe Beseda.....</i>	<i>35</i>
3.3.8	<i>Creperie u kávového zrnka .....</i>	<i>35</i>
3.3.9	<i>Klub Atlantik.....</i>	<i>35</i>
3.3.10	<i>Café No. 10.....</i>	<i>36</i>
3.3.11	<i>Elektra .....</i>	<i>36</i>

3.3.12	<i>Ostravanka coffee shop</i> .....	37
<b>4</b>	<b>Metodika shromažďování dat</b> .....	<b>38</b>
4.1	Přípravná fáze .....	38
4.1.1	<i>Definice problému</i> .....	38
4.1.2	<i>Definice cíle</i> .....	38
4.1.3	<i>Způsob sběru dat</i> .....	39
4.1.4	<i>Typy údajů</i> .....	39
4.1.5	<i>Základní soubor</i> .....	39
4.1.6	<i>Výběrový soubor</i> .....	39
4.1.7	<i>Harmonogram</i> .....	43
4.1.8	<i>Rozpočet</i> .....	43
4.2	Realizační fáze .....	44
4.2.1	<i>Sběr a zpracování dat</i> .....	44
<b>5</b>	<b>Analýza současného stavu</b> .....	<b>45</b>
5.1	Mystery shopping .....	45
5.1.1	<i>Kategorie exteriér</i> .....	45
5.1.2	<i>Kategorie interiér</i> .....	47
5.1.3	<i>Kategorie atmosféra</i> .....	49
5.1.4	<i>Kategorie služby a personál</i> .....	50
5.1.5	<i>Kategorie nápojový lístek a sortiment</i> .....	53
5.1.6	<i>Kategorie espresso</i> .....	55
5.1.7	<i>Kategorie cappuccino</i> .....	57
5.1.8	<i>Kategorie toalety</i> .....	58
5.1.9	<i>Celkové hodnocení</i> .....	58
5.2	Mystery mailing .....	61
5.3	Mystery calling .....	62
5.4	Mystery návštěva internetových stránek .....	64
5.5	Shrnutí analýzy .....	66
<b>6</b>	<b>Návrhy a doporučení</b> .....	<b>69</b>
6.1	Exteriér .....	69
6.2	Interiér .....	69
6.3	Atmosféra .....	70
6.4	Služby a personál.....	71
6.5	Nápojový lístek a sortiment.....	72
6.6	Espresso a cappuccino .....	73
6.7	Toalety.....	74
6.8	Mystery mailing .....	74
6.9	Mystery calling .....	74
6.10	Internetové stránky .....	75

<b>7</b>	<b>Závěr .....</b>	<b>76</b>
	<b>Seznam použité literatury .....</b>	<b>78</b>
	<b>Seznam zkratek.....</b>	<b>82</b>
	<b>Prohlášení o využití výsledků diplomové práce</b>	
	<b>Seznam příloh</b>	
	<b>Přílohy</b>	



# 1 Úvod

Konzumace kávy má v České republice velkou tradici, která je zde silně zakořeněna především od vrcholu kavárenství v meziválečném období. Dnes se opět nápoje tohoto druhu těší nemalé oblibě. Čím je atraktivnější prostředí z hlediska návštěvnosti, zalidnění a kulturního zázemí, tím je koncentrace kaváren vyšší. Centrum Ostravy je místem, kde se všechny tyto aspekty spojují a mají tak za následek vznik desítek provozoven na malém prostoru. Pokud se budou brát v úvahu i bary, restaurace či jiná gastronomická zařízení, kde si lze kávu také objednat, je konkurence v tomto oboru opravdu vysoká. Taková skutečnost je velmi příhodná pro spotřebitele, kteří si mohou při uspokojování svých chutí vybrat z podniků různého zaměření a vyhovující cenové úrovně. Zároveň se tak ale generuje tržní prostředí, ve kterém noví konkurenti nutí svou účastí v hospodářské soutěži starší podniky ke změnám. To pro kavárny znamená nejen neustálou ostražitost a reagování na kroky a strategie konkurence, ale i vysokou pravděpodobnost tržního neúspěchu.

Kavárna Sádrový ježek byla založena v polovině roku 2012 a patří tak mezi mladé a formující se podniky situované v centru města Ostravy. Snaží se orientovat jak na klientelu obecně typickou pro kavárny, tak na zákazníky mající zájem o literaturu a komorní hudbu. U podniku Sádrový ježek existují předpoklady pro to, aby se stal dlouhodobě úspěšným, nicméně s rozvojem trhu, inovacemi a snahou ostatních o diferenciaci si nemůže být jist, zdali již neupadá jeho atraktivita a nehrozí mu ztráta zájmu zákazníků. Proto problém, který se tato práce snaží vyřešit, je neznámá pozice na trhu oproti konkurenci. Pro Sádrového ježka by bylo velmi cenné, kdyby získal přehled o současné situaci na trhu a následně, na základě výzkumem nabytých informací, zvýšil svou atraktivitu. V důsledku vymezení zmíněného problému si autor práce klade za cíl analyzovat nejbližší konkurenci Sádrového ježka prostřednictvím získání a rozboru různých parametrů kaváren a jejich následného srovnání. Mezi nimi by se měly vyskytovat údaje o kvalitě či rozsahu poskytovaných služeb, zhodnocení atmosféry prostředí a v neposlední řadě úroveň komunikace podniků se zákazníkem při osobním, telefonickém nebo e-mailovém kontaktu.

V úvodním úseku práce má autor v úmyslu se zabývat takovým vymezením teoretických podkladů pro analýzu konkurence, které bude využitelné v navazující praktické části a při realizaci výzkumné činnosti. Zároveň tato kapitola poskytne popis specifík marketingu služeb, jakožto podstatného faktoru při provádění hostinské činnosti.

V následující kapitole autor charakterizuje makroekonomické aspekty kavárenského trhu a sumarizuje pro účel práce relevantní informace, vztahující se k nejbližším konkurentům Sádrového ježka. Před samotným výzkumem dojde k naplánování jeho metodiky, včetně časového harmonogramu, rozpočtu i popisu shromažďování dat. Jako techniky sběru, které zřejmě nejlépe dokážou poskytnout přesné údaje, budou využity mystery shopping, mystery mailing, mystery calling a hodnocení webových stránek. Tyto metody se jeví jako vhodné, protože nejsou závislé na klesající ochotě respondentů vyplňovat dotazníky a protože funkce mystery shoppera bude zastávána autorem práce, což umožní zachování stejné úrovně hodnocení ve všech zařízeních.

Po realizaci a sesbírání dat se uskuteční jejich podrobná analýza a srovnání. Na základě všech poznatků získaných během tvorby práce se autor pokusí navrhnout účinná opatření vedoucí k lepšímu postavení podniku Sádrový ježek na trhu a k zvýšení jeho konkurenceschopnosti.

## 2 Teoretická východiska analýzy konkurence

Náplní následujícího úseku práce je takové vymezení teoretických podkladů pro analýzu konkurence, které bude využitelné v navazující praktické části a při realizaci výzkumných aktivit. Zároveň tato kapitola poskytuje popis specifik marketingu služeb, jakožto podstatného faktoru při provádění hostinské činnosti.

### 2.1 Konkurence

Na trhu zpravidla není podnik jediný, který poskytuje zákazníkům podobné výrobky a služby. Nachází se v rámci určitého odvětví v konkurenčním prostředí, kde je obklopen mnoha dalšími firmami, které usilují o totéž jako daný podnik. Vzájemné soupeření mezi firmami vytváří konkurenci. [9]

Ta může být vnímána i pozitivně, protože pod jejím tlakem firmy zdokonalují své produkty, snižují náklady a volí takový marketingový mix, který lépe osloví zákazníky. [5]

Konkurence je velmi důležitým faktorem, podmiňujícím marketingové možnosti podniku. Z toho důvodu firmy zjišťují, kdo je jejich konkurentem, kdo by se jím mohl stát, jak silný je konkurent, v jaké oblasti konkuruje a jaké jsou jeho cíle. [4]

Jakmile firmy získají informace o tom, kdo je jejich hlavním konkurentem, doporučuje se jim provést analýzu každého z nich, identifikovat jeho silné a slabé stránky, ty porovnat s vlastními silnými a slabými stránkami a určit tak své vlastní přednosti a slabiny ve vztahu k jednotlivým konkurentům. [4]

Důležitost zaměření se na konkurenci potvrzuje i marketingová koncepce, která tvrdí, že k dosažení úspěchu musí společnost poskytnout vyšší hodnotu a uspokojení pro zákazníka než konkurence. Proto se nestačí přizpůsobit potřebám zákazníků, ale důležité je taky získat marketingovou výhodu tím, že nabídka podniku bude pevně umístěna v myslích zákazníků v porovnání s nabídkou konkurence. [6]

#### **Konkurenci můžeme dělit na dvě skupiny:**

**Komoditní konkurence** – mezi dodavateli stejného druhu zboží nebo služeb; do této kategorie patří dvě podskupiny. Tou první je homogenní konkurence – zboží a služby zastupitelné povahy, které se neliší kvalitou, vzhledem ani způsobem užití. U této skupiny

dochází ke konkurenci cenou, dodacími a platebními podmínkami. Druhou kategorií je heterogenní konkurence – produkty s vlastnostmi, které umožňují jejich diferenciaci, někdy mohou být i zastupitelné. Konkurence v oblasti kvality, vlastností, designu, stylu. [5]

**Substituční konkurence** – mezi dodavateli zboží a služeb různého charakteru a oborů, které jsou určeny jednomu okruhu spotřebitelů (různé produkty slouží stejnému účelu). [5]

## 2.2 Konkurenční výhoda

Jediný způsob, jak se udržet na trhu, je odlišit se od konkurence, neboť firem, které dělají totéž, nabízejí podobné výrobky či služby stejné skupině zákazníků, je mnoho. Proto je důležité nalézt dlouhodobě udržitelnou konkurenční výhodu, tzn. něco, co je pro podnik specifické a odlišuje jej od konkurentů, kteří ho tak nemůžou kopírovat. Tato výhoda by měla být jedinečná, cenná a nenapodobitelná a může jich být velké množství, i když panují názory, že v dnešním rychle se měnícím prostředí nemůže být žádná z těchto výhod dlouhodobě udržitelná. [1]

Zdrojem konkurenční výhody mohou například být nízké náklady produkce, efektivní komunikace, diferenciací a inovace výrobků a služeb, dokonalá znalost zákazníků, trhu, konkurence či dalších aspektů. [1]

Nákladových výhod a výhod diferenciací může být dosaženo např. tím, že firma dělá stejné věci jako konkurence, ale dělá je lépe (např. vyškolený personál, lepší technologie), nebo podnik dělá jiné věci než konkurence (např. nabízí odlišné výrobky a služby, komunikace se zákazníky). Ostatní výhody jsou tvořeny tím, že firma vlastní něco, co jiný mít nemůže (např. patent, licence) nebo v něčem vyniká (např. dokonalá znalost zákazníků). [1]

V rámci marketingové koncepce získávají firmy konkurenční výhodu tak, že nabízí něco, co uspokojí potřeby cílových zákazníků lépe než konkurenční nabídka. Buď mohou nabídnout vyšší hodnotu pomocí nižších cen, nebo vyššího užitku, který vyrovná vyšší ceny. Marketingové strategie musí uvažovat i o konkurenčních strategiích, nejen o potřebách cílových zákazníků. Prvním krokem je analýza konkurence: proces identifikace klíčových konkurentů – hodnocení jejich cílů, strategií, silných a slabých stránek a typických reakcí; volba konkurentů, které lze ohrozit a kterým je třeba se vyhnout. Dalším krokem je vytvoření konkurenčních strategií, jež firmě získají silnou pozici vůči konkurenci. [6]

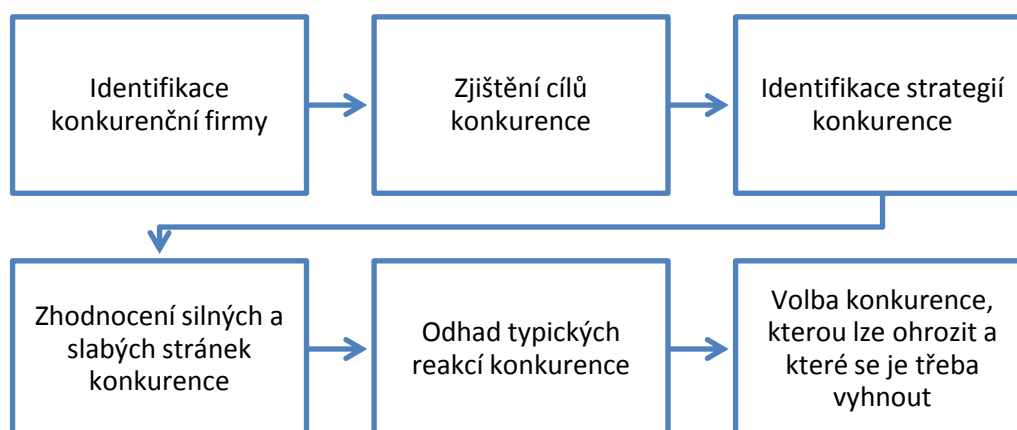
## 2.3 Analýza konkurence

K tomu, aby mohla firma efektivně naplánovat své konkurenční strategie, potřebuje získat o konkurenci veškeré dostupné informace. Neustále musí srovnávat své produkty, ceny, distribuční kanály a způsoby komunikace se svými nejbližšími konkurenty. Tak může najít možné oblasti konkurenčních výhod a nevýhod. Může tímto způsobem zahájit účinnější marketingové kampaně proti konkurenci a připravit si silnější obranu proti jednání konkurence. [6]

Analýza konkurentů je důležitým prvkem plánovacího procesu. Firma identifikuje své přímé konkurenty, ale také nepřímé a potencionální konkurenty. Analýza konkurentů slouží firmě k pochopení jejích konkurenčních výhod či nevýhod oproti konkurentům; k pochopení minulých současných a hlavně budoucích strategií konkurentů, marketingových rozhodnutí konkurentů v budoucnu; k predikci toho, jak konkurenti pravděpodobně zareagují na naše marketingová rozhodnutí; k definici takových strategií, pomocí nichž firma dosáhne konkurenční výhody v budoucnu; k předpovědi návratnosti, která se očekává z budoucích investic; ke zvýšení povědomí o příležitostech a hrozbách. [1]

### 2.3.1 Kroky při analýze konkurence

Následující schéma představuje jednotlivé kroky, které obsahuje proces analýzy konkurence.



Obr. 2.1 Kroky analýzy konkurence

Zdroj: [6], autorem upraveno

## a) **Identifikace konkurenční firmy**

Existuje více způsobů jak identifikovat konkurenci. Na té nejzřejmější úrovni může být konkurence identifikována podle produktové kategorie, jako ostatní podniky nabízející podobné produkty a služby stejným zákazníkům za podobné ceny. V širším smyslu však může firma definovat produktovou konkurenci, jako všechny firmy poskytující stejný výrobek či výrobkovou třídu. V ještě rozsáhlejším měřítku je možnost považovat za konkurenci podniky, které svou činností naplňují stejné služby. A v úplně nejširším pojetí lze považovat za konkurenci veškeré firmy, které chtějí získat peníze od zákazníka. [6]

### **Odvětvové vymezení konkurence**

Časté je vymezení konkurence dle odvětví. Odvětví je skupina firem, které nabízejí produkty nebo produktovou třídu, jež představuje blízké substituty. Pokud v daném odvětví roste cena jednoho produktu, vede to k růstu poptávky po jiném produktu. Pokud například vzroste cena kávy v nápojovém odvětví, mnoho lidí začne pít čaj nebo jiné nealkoholické nápoje. A ačkoliv jsou tyto nápoje fyzicky velmi odlišné, tak představují substituty. [7]

### **Tržní vymezení konkurence**

U tohoto způsobu identifikace jsou za konkurenci označovány ty společnosti, které se snaží uspokojit stejné potřeby zákazníků. Tento přístup odhaluje širší soubor skutečných a potencionálních zákazníků. [7]

## b) **Určení cílů konkurence**

*„Znalost cílů konkurence umožňuje lépe předpovědět její reakce na různé konkurenční kroky.“* [17, str. 347]

Dá se předpokládat, že konkurenti chtějí maximalizovat své zisky a podle toho se řídí. Liší se ale v tom, zdali kladou důraz na krátkodobé či dlouhodobé zisky. Zároveň se však nelze soustředit pouze na ziskové cíle, protože každý podnik má svůj soubor cílů a každému přisuzuje odlišnou důležitost. Neziskovými cíly může například být růst podílu na trhu, cash flow, špičkové služby, nebo získání nových tržních segmentů. [6]

Obecně lze rozeznávat následující cíle.

**Defenzivní cíle** – vyhnutí se překvapení. Falešná očekávání budoucího chování konkurentů mohou vést ke ztrátě získaných konkurenčních výhod, resp. nedosažení výhod

nových. V měřítku delšího období může být podnik donucen až k opuštění trhu. Průzkum konkurence má proto za úkol vytvořit dostatečně přesné prognózy o budoucích akcích či reakcích konkurentů. [18]

**Pasivní cíle** – tvorba měřítek. Své silné a slabé stránky může podnik posoudit jen v porovnání s konkurencí. Výzkum konkurence tak umožňuje identifikaci vlastní pozice ve spektru konkurentů a vybudování vlastních silných stránek nebo omezení těch slabých. [18]

**Ofenzivní cíle** – objevení příležitostí. Příležitosti pro podnik nevznikají pouze z prognózování a analýzy poptávky či změn v okolí podniku, ale rovněž jako výsledek výzkumu konkurence. Příkladem mohou být mezery na trhu, které konkurence nevyplnila nebo pro svou slabost vyplnit nemohla. [18]

*„Skutečnost, zda se konkurentovi daří plnit své cíle, poukazuje na pravděpodobnost, zda bude měnit svou dosavadní strategii.“* [17, str. 347]

### c) **Identifikace strategií konkurence**

Strategie je základním dlouhodobým zaměřením rozvoje firmy, které jí má zajistit potřebné výnosy, konkurenční výhodu, prosperitu. V praxi je strategie obvykle vyjádřená soustavou dlouhodobých cílů, kterých si přeje firma dosáhnout a postupy, kterými hodlá vytyčené cíle realizovat. [2]

Čím více se k sobě blíží strategie různých firem, tím více si konkurují. Ve většině odvětví existují tzv. strategické skupiny, což jsou soubory firem, které sledují stejnou nebo podobnou strategii. Podnik musí identifikovat strategickou skupinu v daném odvětví, znát kvalitu produktů v této skupině, jejich vlastnosti a marketingový mix konkurentů, služby zákazníkům, cenovou politiku, komunikační programy reklamy apod. [6]

Strategie zaměřené na konkurenci mají za cíl vymezit se významně v realizaci užitku pro zákazníka proti konkurenci. Stanovit své chování vůči konkurenci a určit postavení firmy v konkurenčním prostředí. Těžištěm je vytvoření konkurenční výhody, a tím i dosažení vlastního místa na trhu. [15]

Lze především uvést následující strategické chování:

**Strategie kooperace** – podnik je bez konkurenční výhody, která však může být zajištěna licencemi, smluvní výrobou apod. [15]

**Strategie konfliktní** – získávání tržního podílu na základě inovací a realizací tržního vůdcovství – útok může být veden přímo, postupně narušovat postavení konkurence z více stran, útočit na slabé stránky. [15]

**Strategie úhybná a přizpůsobení** – v prvním případě se podnik zabývá odoláváním tlaku konkurence pomocí inovací a získávání nových segmentů. Ve druhém případě uvádí v soulad své chování s chováním konkurence tak, aby si udržel již dosaženou pozici na trhu. [15]

#### **d) Hodnocení silných a slabých stránek konkurence**

Firmy se obvykle dozvědí o silných a slabých stránkách svého konkurenta díky sekundárním údajům, z osobní zkušenosti nebo z doslechu. Mohou ale také sbírat primární data u zákazníků a dodavatelů nebo využít metody benchmarking. [6]

Poslední jmenovanou metodu provádí mnoho společností u svých nejúspěšnějších konkurentů, aby vylepšili svůj tržní podíl. [7]

#### **Benchmarking**

Jedná se o kontinuální a systematický proces, v rámci kterého jsou určené objekty firmy srovnávány s obdobnými firmami s cílem hledání cest pro zvýšení vlastní úrovně. Úkolem je podniky měřit, porovnávat a hodnotit. Vedle určení jejich nedostatků je cílem najít možná řešení problémů. Pokud firma hodnotí své silné a slabé stránky, jedná se o benchmarking interní. V případě externího typu této metody jsou porovnávány cizí podniky. [14]

Benchmarking je umění učit se od společností, které provádějí některé úkoly lépe než jiné společnosti. Jeho cílem je okopírovat nejlepší praktiky v odvětví. [7]

#### **e) Odhad reakce konkurenta**

Všechny doposud popsané fáze procesu naznačují, jaké by mohly být pravděpodobné kroky konkurenta například na snížení cen, rozšíření reklamy nebo představení nového produktu. Kromě toho má každý podnik svou filozofii, vnitřní kulturu a vůdčí principy, které jejich chování ovlivňuje. Reakce rovněž závisí na důvěře v loajalitu svých zákazníků nebo množství zdrojů. Důležité je uvědomit si, že reakce jsou u různých konkurentů odlišné,



mohou být rychlé a výrazné, slabé a pomalé, nebo žádné. Pokud firma ví, jak její klíčoví konkurenti reagují, získává návod, jak nejlépe zaútočit nebo bránit současné pozice firmy. [6]

#### **f) Které konkurenty napadnout a kterým se vyhnout**

Většina firem se snaží zaútočit na slabší konkurenty a soupeřit s těmi firmami, které jsou jí nejvíce podobné. Existence konkurence vede k řadě strategických výhod. Konkurence může například navýšit celkovou poptávku, pomoci zavádět nové technologie nebo zlepšit vyjednávací postavení vůči regulačním orgánům. Firma však nemusí považovat všechny konkurenty za přínosné. Obvykle existují vychovaní konkurenti, kteří dodržují pravidla a rušiví konkurenti, kteří odvětvím otráasají. Firma by se měla pokusit vytvořit takové odvětví, ve kterém se pohybují vychovaní konkurenti. [6]

## **2.4 Marketing služeb**

### **2.4.1 Služby a marketing v malých firmách**

I malé firmy musejí reagovat na rychle se měnící podmínky, rozvoj internetu, transformaci zákaznických přání a jiné změny. Pokud nemohou uvést na trh nový výrobek nebo službu či technologii, musejí alespoň přemýšlet, jak by se dala zvýšit jejich kvalita, servis či cokoli jiného, uvažovat o případném zlevnění, o jiném způsobu distribuce či o jiných aspektech, které by jim pomohly udržet si stávající zákazníky, aby neodešli ke konkurenci, a udržet si konkurenceschopnost. Proto je potřeba se věnovat vývoji v marketingu i v malých firmách. [2]

Úloha marketingu ve službách rovněž spočívá ve vzájemném sladování procesu poskytování služeb a jejich spotřeby takovým způsobem, aby spotřebitelé ocenili kvalitu poskytovaných služeb a hodnotu, kterou jim tyto služby přináší a aby byli ochotni pokračovat ve vztahu s poskytovatelem, tj. zůstali jeho věrnými zákazníky se všemi z toho vyplývajících pozitivními efekty (opakované nákupy, menší cenová citlivost, rozšiřování pozitivních sdělení mezi zákazníky atd.) [18]

Zvláštnost marketingové strategie ve službách spočívá v převažující nemateriálnosti výsledných produktů a integraci externího faktoru, které vyvolávají požadavek určité důvěry ve službu. Jelikož se zákazník stává sám účastníkem procesu přípravy služby i jejího vlastního výkonu, je schopen posoudit její kvalitu ještě před ukončením realizace služby. To

vede ke zvyšování vnímání rizika zákazníkem. Jak charakter zmíněné důvěry, tak změny v uvědomování si rizika, mají podstatný vliv na strategický i operativní marketing služeb. [13]

## **2.4.2 Rozšířený marketingový mix ve službách**

Marketingový mix je soubor marketingových proměnných, které vhodně zvolenou kombinací umožňují firmě či organizaci dosáhnout cílů prostřednictvím uspokojení potřeb a přání i řešení problémů cílového trhu. Klasická podoba marketingového mixu je tvořena čtyřmi prvky, tzv. 4P: produkt (product), cena a kontraktační podmínky (price), místo a distribuce (place), marketingová komunikace (promotion). [5]

### **a) Produkt**

Produktem se rozumí vše, co organizace nabízí spotřebiteli k uspokojení hmotných i nehmotných potřeb. U čistých služeb je produktem proces, často bez hmotných výsledků. [16]

### **b) Cena**

Vzhledem k nehmotnému charakteru služeb je cena významným ukazatelem kvality. Při rozhodování o její výši je třeba brát v úvahu náklady, koupěschopnou poptávku, cenu jako podporu prodeje nebo úlohu ceny při snaze o soulad mezi reálnou poptávkou a produkční kapacitou v místě a čase. [16]

### **c) Distribuce**

Třetí prvek základního marketingového mixu souvisí s usnadněním přístupu zákazníků ke službě. Týká se lokalizace služby, volby případného zprostředkovatele a pohybu hmotných prvků. [16]

### **d) Marketingová komunikace**

Tento prvek zahrnuje komunikaci se současnými i potencionálními zákazníky a s širokou veřejností prostřednictvím nástrojů a prostředků z komunikačního mixu. Komunikace ve službách má svá specifika plynoucí z jejích vlastností. [16]

Aplikace marketingové orientace v organizacích poskytujících služby ukázala, že tato čtyři P pro účinné vytváření marketingových plánů nestačí. Příčinou jsou především vlastnosti

a charakter služeb. Proto bylo nutné k tradičnímu marketingovému mixu přidat další 3P, kterými jsou **lidé** (people), **procesy** (processes) a **materiální prostředí** (physical evidence). [16]

#### **e) Lidé**

Role lidí ve službách mohou být různé. Jedná se o investory, zákazníky, manažery, apod. Ale především lidé v pozici zaměstnanců mají značný vliv na proces a kvalitu poskytovaných služeb a tak se doporučuje věnovat pozornost zejména internímu a personálnímu marketingu. Cílem všech uvnitř firmy by mělo být udržet si kvalitní zaměstnance a motivovat je k co nejlepším výkonům. [5]

Jsou-li brány v potaz faktory ovlivňující zkušenost a spokojenost zákazníků, zaměstnanci jsou jednoznačně na prvním místě. Ovlivňují výkonnost, efektivitu firmy prostřednictvím pozitivních zákaznických zkušeností. Takto spokojený zákazník pak nemá důvod měnit „svoji firmu“, frekvence nákupu je častější, neřeší tolik cenovou otázku a firmu doporučí dalším potenciálním zákazníkům. Zaměstnanci jsou tváří značky a to, zda je jejich vystupování v souladu se značkou, s tím co od značky očekávají zákazníci, jasně ovlivňuje zákaznickou zkušenost, loajalitu a tím samozřejmě i hospodářské výsledky firmy. [37]

Oblast výzkumu lidského faktoru je pak zaměřena na výkon personálu (odbornost, profesionalitu, spolehlivost), hodnocení ochoty personálu a úrovně kontaktu (porozumění potřebám zákazníků, atd.). [8]

#### **f) Procesy**

Firmy zabývající se tvorbou a nabídkou služeb mohou zvolit různé procesy k jejich poskytování. Například restaurace mohou používat rozmanité formy obsluhy – od rychlého občerstvení až po jídlo v luxusním prostředí. Poskytovatelé služeb se snaží pomocí procesů odlišit od konkurence. V rámci procesů se snažíme nalézt kritická místa, která vznikají v průběhu interakce zákazníka se službou a která mohou mít dvě příčiny: buď selhání zaměstnanců, nebo selhání zařízení, s jehož pomocí je služba poskytována. [5]

Při výzkumu procesů ve službách, na základě kterého si může organizace zajistit konkurenční výhodu, by se měl podnik zaměřit na spokojenost se způsobem dodávky služby, plynulost procesu dodávky služby, rychlost dodávky, dostupnost služby, dobu výkonu, provozní dobu aj. [8]

### **g) Materiální prostředí**

Materiální prostředí může mít mnoho forem – od budovy či kanceláře, ve které je služba poskytována, přes brožuru obsahující nabídku až například po oblečení zaměstnanců. [16]

Výzkum této části marketingového mixu poskytuje informace o tom, jakým způsobem vnímají zákazníci, případně zaměstnanci organizace, prostředí, ve kterém jsou služby poskytovány. Tento rozbor se soustřeďuje především na vnímání interiéru budovy, prostorové řešení, orientační systém (informační tabule), hodnocení využívané technologie, hodnocení prostorů pro čekání, sociálního zázemí, atmosféry atd. [8]

Doplňkovým třem P je přisuzován velký strategický význam. Především při vysokém stupni interakce přispívá personál, který je v kontaktu se zákazníkem a fyzické vybavení podniku provádějícího službu, podstatně k dosažení cílů. Strategický význam managementu procesu závisí na stupni individualizace služeb. Procesní management bude moci přispět k celkovému úspěchu firmy tím více, čím silněji je průběh realizace služby předem odhadnutelný a tudíž i plánovatelný. Uvedené rozšíření skupin nástrojů nepředstavuje pouze novou dispozici nástrojů v rámci marketingového mixu, ale přináší nový pohled na aktivity, které jsou spojené s vytvářením hodnot v oblasti služeb. [13]

### **2.4.3 Význam kvality služeb**

Kvalita je určena souborem vlastností, které jsou nezbytné pro uspokojení potřeb zákazníka. V případě služeb může na jedné straně představovat faktickou konkurenční výhodu a na druhé straně může být jako jeden z diferenciacních prvků produktů nebo i celého podniku. [3]

Kvalita služeb je jednou z klíčových otázek marketingového řízení služeb a její význam neustále roste, spolu s rostoucími nároky spotřebitelů. Podmiňuje stupeň uspokojení zákazníků, zvyšuje jejich loajalitu a tím ovlivňuje i ziskovost organizací, které služby poskytují. Kvalita je při nehmotnosti služby a její heterogenitě zároveň faktorem, který představuje významnou konkurenční výhodu určité služby a odlišuje ji tak od produktu konkurence. Kvalita služeb je specifická tím, že existuje objektivní a subjektivní složka při jejím hodnocení. Z toho důvodu ji můžeme rozdělit na dvě části. [16]

**Technická kvalita** se vztahuje k relativně měřitelným prvkům služby, které zákazník získává v průběhu své interakce s poskytovatelem služby. V podstatě se jedná o výsledek služby, jako je například čistota oděvu z čistírny. [16]

**Funkční kvalita** představuje to, jakým způsobem je služba zákazníkům poskytnuta. Vnímání této složky kvality je subjektivnější a ovlivňuje ji prostředí, ve kterém je služba poskytována, chování zaměstnanců organizace, délka čekací doby, apod. [16]

Na základě výzkumu z konce roku 2011, který se uskutečnil ve 27 zemích světa lze tvrdit, že český trh má, jako každý jiný, také určitá specifika. Patří k nim například to, že se zvyšuje očekávání v oblasti kvality zákaznických služeb, kdežto spokojenost se pohybuje na průměrných hodnotách. Průzkum také zjistil, že v případě nespokojenosti neváhají čeští zákazníci sdělit svoji zkušenost ostatním a jsou připraveni změnit dodavatele služeb. [35]

#### 2.4.4 Hodnocení kvality služeb z pohledu zákazníka

Kritéria, která zákazník obvykle používá při hodnocení kvality služeb, lze zařadit do pěti okruhů: **hmotné prvky** (technický stav a vzhled zařízení, budov, oblečení a vzhled zaměstnanců, úprava komunikačních materiálů a písemností, standardní zpracování hmotného produktu, který je součástí dodávky služby), **spolehlivost** (přesnost výkonu služby, naplnění užitku), **schopnost reakce** (schopnost reagovat na požadavky zákazníka, vstřícnost, snaha, adaptabilita), **jistota** (schopnosti, kvalifikace, zdvořilost, důvěryhodnost, bezpečnost), **empatie, pochopení** (vcítění se a pochopení potřeb a požadavků zákazníka, snadný přístup ke službě, dobrá komunikace). [16]

#### 2.4.5 Stanovení standardů kvality

Stanovení standardů kvality napomáhá sdělit zákazníkům, jakou úroveň kvality může očekávat a zároveň slouží jako základní standard a nástroj motivace zaměstnanců. Stanovení standardů kvality je velmi obtížné a dá se uskutečnit mnoha způsoby. Pokud je provozovatel služby členem některé profesní asociace, mohou minimální standardy kvality stanovit tyto asociace a jejich nedodržení sankcionováno. Standardy mohou rovněž vycházet z obchodních podmínek (např. označení třídy vlaku) nebo být stanoveny skrze určité garance, které by neměly být překročeny (např. termín dodání balíčku). [16]

Stejně tak může organizace stanovit normy chování zaměstnanců a předpisy provádění služby, včetně způsobu vyřizování stížností. Jako podklad k tomu mohou sloužit výsledky metody mystery shopping. Tyto normy a předpisy by měly být zveřejněny a mohou sloužit jak pro informaci zákazníkům, tak zejména jako interní organizační řád pro zaměstnance podniku. [16]

## **2.5 Vybraná metoda - mystery shopping**

Této metody, v překladu označované jako fiktivní nákup, se využívá při výzkumu, který měří maloobchodní kvalitu služeb nebo získává informace o produktech a službách vlastní či konkurenční firmy. Fiktivní zákazník (mystery shopper) je výzkumník, fiktivní nakupující, jenž vystupuje jako normální zákazník. Jeho úkolem je nákup výrobku, kladení otázek, registrace stížností nebo hraní určité role. O svých zkušenostech podává zpětnou vazbu. [9]

Nezaujaté třetí strany, které objektivně hodnotí jednotlivé vlivy, tak pomáhají poskytovatelům pochopit, co zažívá průměrný zákazník, jaké chování personálu je vhodné a mělo by být odměněno a jaká kritéria při poskytování služeb a kontaktu se zákazníkem by mohla být vylepšena. Mystery shopping je jediný způsob jak vyčíslit a porovnat zkušenosti kupujících a poskytuje data, díky kterým se může poskytovatel služby adaptovat, čímž naplní očekávání spotřebitele a vyhoví jeho potřebám. [34]

Mystery shopping má více podob a může zahrnovat jednoduchá pozorování na místě prodeje či místě poskytování služeb, zaměřená zejména na jasnost a přesnost informačního systému, poskytování informací, čistotu, čekací dobu, dobu vyřízení, upoutání zákazníka, stav užívaného vybavení, dodržování standardů společnosti atd. Tyto faktory hodnotí většinou na základě jednoduchého či složitějšího scénáře. [25]

Všechny poznatky z výzkumu je třeba zaznamenat v předem definovaném formátu, na základě kterého lze zjištění převést na číselné hodnoty (např. procentuální vyjádření splnění úkolu) a dále zpracovávat. Více sledovaných parametrů může být převedeno na celkové ukazatele. Měření je dobré s odstupem času opakovat a sledovat vývoj. [36]

### **2.5.1 Partner při mystery shoppingu**

Mystery shopping nemusí být prováděn pouze jednou osobou, ale může být realizován spolu s partnerem. Ačkoliv je povinností mystery shoppera sesbírat požadovaná data, společník může být schopen pomoci je získat a zapamatovat si. V takovém případě je nutno se ujistit, že partner ví, co se od něj očekává. Je třeba jej informovat, že by se měl chovat přirozeně a nenápadně, poučit ho, na co by se měl zeptat, čeho si všimat, jaké časové intervaly měřit. Proto se před fiktivní návštěvou doporučuje partnera proškolit a po uskutečnění této metody od něj ihned informace získat. [12]

### **2.5.2 Druhy mystery shoppingu**

#### **Mystery mailing**

Jedná se o manažerský nástroj, díky kterému může vedení podniku získat informace o tom, jak jejich pracovníci jednají v kontaktu s klienty, zdali jsou dodržovány standardy a požadavky na tyto zaměstnance kladené. Slouží k identifikaci nedostatků v procesu obsluhy na firemních nebo informačních e-mailech, kde dochází ke kontaktu se zákazníkem. Mystery mailing je realizován z pohledu běžného zákazníka a speciální důraz je kladen na rychlost odezvy a úplnost poskytnutých informací. [24]

#### **Mystery calling**

Tento nástroj slouží k mapování úrovně komunikace a péče o zákazníka prostřednictvím telefonního hovoru. Je založen na fiktivním telefonátu, kdy mystery shopper postupuje dle zadaného scénáře. Úkolem je především zjistit dobu čekání na spojení s pracovníkem, prověřit odborné znalosti personálu a ohodnotit celkovou efektivitu hovoru. Na základě takto sesbíraných dat je možné určit a porovnat kvalitu zaměstnanců. [23]

#### **Mystery návštěva webových stránek**

Za základní a nejrozšířenější způsob komunikace firem na internetu lze považovat komunikaci ve formě firemních webových stránek. Webové prezentace firem slouží k informování stávajících i potencionálních zákazníků a dalších zájmových skupin firmy, umožňuje budovat vztahy s různými cílovými skupinami a vytváří prostředí pro oboustrannou komunikaci. Velmi často je používána rubrika FAQ (Frequently Asked Questions) obsahující odpovědi na nejčastější otázky uživatelů a zákazníků. Stránky mají rovněž za úkol zvýšit

povědomí o firmě a její značce, napomoci ke zlepšení image a umožnit oboustrannou komunikaci s cílovými skupinami. [11]

Mystery návštěva webových stránek je obdobou výše popsaných nástrojů. Pomocí této metody se hodnotí a porovnávají kritéria webových stránek stanovená ve scénáři. Hodnocené okruhy závisí na charakteru webu, nejčastěji se jedná o obsah, strukturu, použitelnost nebo grafiku.

O popularitě těchto metod svědčí existence mezinárodní profesní organizace sdružující agentury specializované na mystery shopping a hodnocení kvality služeb (MSPA), která má více než 300 členů. Stejně tak se jí zabývá ESOMAR, což je světová organizace zajišťující podmínky pro kvalitnější výzkum trhů, zákazníků a společností. V České republice je podstatné sdružení SIMAR, jenž se řídí standardy ESOMAR. Všechny organizace mají stanovené etické kodexy obsahující směrnice, zásady a pravidla pro výzkum metodou Mystery shopping.

## **2.6 Espresso a Capuccino dle mezinárodních standardů**

### **2.6.1 Espresso**

Jediný typ nápoje, jež můžeme nazvat pojmem espresso, musí splnit mezinárodně platné parametry, které vycházejí z pravidel Mistrovství světa baristů. Dodržování jeho receptury je velmi důležité s ohledem na vytěžitelnost aromatických a chuťových látek obsažených v kávě, také však vzhledem k tomu, že je espresso základem pro nespočetné množství dalších nápojů z kávy. [30]

Jediné, co lze nazvat espressem v pravém slova smyslu, je nápoj připravený na espresso kávovaru, s objemem nápoje 20 – 30 ml. Pro správně připravené espresso je nutno dodržet následující parametry. [30]

Pěna na povrchu espressa má být oříškově hnědá elastická pěna, na povrchu je možné vidět také tzv. „tygrování“ - střídání světlejších a tmavších odstínů oříškově hnědé barvy, a pěna má být hustá a pružná. Chuť espressa by měla být harmonicky vyvážená mezi hořkou, kyselou a sladkou. Na jeden šálek espressa je počítáno cca 7 g kávy. [30]

Nápoj musí být připravován do předehřátého, silnostěnného šálku z porcelánu s ouškem o celkovém objemu 60-90 ml, přičemž ideální šálek na espresso má mít vnitřní tvar



kónický, oblý. Espresso má být vždy servírované s malou sklenkou vody a s cukrem, ideálně doplněné také o mléčenko s teplým zpeněným mlékem a ubrousek. [30]

### **Nejčastější chyby při přípravě esspressa**

Mnohdy není dobře namletá káva na použití pro přípravu espressa, čímž dochází zbytečně k nižší výtěžnosti aromatických a chuťových látek v případě příliš hrubě mleté kávy, nebo naopak k přepálení kávy a získání nepříjemně trpkého nápoje v případě příliš jemného mletí. [30]

Dochází také k tomu, že není servírována malá sklenka vody. Servírování vody ke kávě, stačí např. 50 ml, by mělo být stejně automatické jako servírování cukru. Má to svůj důvod ať již v možnosti lépe vychutnat připravený nápoj, či s ohledem na diuretický účinek kávy. [30]

### **2.6.2 Cappuccino**

V dnešní době se cappuccino objevuje nezastupitelně na každém nápojovém lístku stejně tak, jako espresso. Patří nepochybně mezi tradiční nápoje a přesto se v jeho přípravě stejně tak jako u espressa velmi často chybí a to počínaje způsobem vytváření mléčné pěny, množstvím kávy či teplotou mléka konče. Pro správně připravené cappuccino je nutno dodržet následující parametry. [29]

Pro tradiční cappuccino potřebujeme silnostěnný porcelánový šálek o obsahu 150 – 180 ml ideální je vnitřní oblý „kulatý“ tvar šálku. Šálek na cappuccino by měl mít vždy ouško a používá se výhradně předeřtý. K přípravě cappuccina je ideální využívat plnotučné mléko s vyšším podílem bílkovin a tím také lepší konzistencí a soudržností vytvořené pěny. [29]

Espresso - tvoří nezbytný základ pro cappuccino. Je tedy třeba si do cappuccinového šálku připravit espresso, tedy 20 – 30 ml kávy, extrahované po dobu 20 – 30 sekund. Do připraveného espressa se doplní připravené teplé zpeněné mléko a krémově hustá pěna tak, že šálek o obsahu 150 – 180 ml bude plný a rovný, množství pěny na tomto nápoji je minimálně 1 cm a maximálně 2 cm husté, konzistentní pěny. Na povrchu servírovaného nápoje musí být vždy vidět zabarvení pěny kávou, i toto má svá pravidla. Tradiční cappuccino má po vnitřním obvodu hnědé zabarvení, tvořící prstenec. Při využívání techniky Latte Art mohou být na povrchu nápoje různé obrazce – srdíčka, rozety atp. Cappuccino je horký nápoj, který by měl

být podáván při teplotě, při které je ho možné okamžitě pít (nesmí být příliš horký ani příliš studený). [29]

Dle standardů Mistrovství světa baristů cappuccino netvoří nic jiného než espresso, mléko a mléčná pěna. (Poznámka: není přijatelné, aby cappuccino bylo posypané např. kakaem, skořicí apod.). Také s cappuccinem, stejně jako s espressem, je vhodné servírovat malou sklenku vody. [29]

### **Nejčastější chyby při přípravě cappuccina**

Espresso, které slouží jako základ cappuccina, je špatně připravené, zvolené mléko není vhodné nebo mléko chybí úplně, pěna obsahuje příliš velké bublinky, na cappuccinu je kopec mléčné pěny (správně má být šálek plný, ale rovný). [29]

### 3 Charakteristika kavárenského trhu

Pro zvolení vhodného způsobu sběru dat, jejich správnou analýzu a především pro tvorbu adekvátních, přínosných návrhů a doporučení je třeba se orientovat v různých aspektech kavárenského trhu. K obeznámení se se skutečnostmi majícími vztah k makroprostředí, konkurenci a podniku Sádrový ježek slouží tato kapitola.

#### 3.1 Makroprostředí

Makroprostředí je analyzováno z hlediska demografického, právního, kulturního, technologického, ekonomického a přírodního prostředí, která mají posloužit k porozumění současné situace na kavárenském trhu.

##### 3.1.1 Demografické prostředí

K 30. září 2012 měla Česká republika 10 513 209 obyvatel. Z tohoto počtu jich žije 1 227 579 na území Moravskoslezského kraje. Kraj je vymezen okresy Bruntál, Frýdek-Místek, Karviná, Nový Jičín, Opava a Ostrava-město a je rozdělen na 22 správních obvodů obcí s rozšířenou působností, do kterých spadá celkem 299 obcí, z toho je 41 měst.

Statutární a krajské město Ostrava, kterého se tato práce týká, čítá 301 942 obyvatel, z čehož je 146 138 mužů a 155 804 žen (k 1.1. 2011). V časových řadách od roku 2000 do roku 2011 se objevuje klesající trend ohledně vývoje počtu obyvatel v této lokalitě a tím dochází k poklesu hustoty zalidnění, která se nyní pohybuje okolo 995 osob/km<sup>2</sup>. V roce 2011 došlo k celkovému úbytku obyvatel a to o 2320 lidí. Zajímavý vývoj probíhal v minulých letech i ve věkovém složení, jehož strukturu zobrazuje tabulka 3-1. [19]

Tab. 3.1 Zastoupení věkových kategorií ve městě Ostrava

Věk/Rok	2000	2003	2006	2009	2011
0 – 14 let	16,3	15,3	14,3	14,0	14,2
15 – 64 let	70,8	71,5	71,5	70,5	69,2
65 let a více	12,9	13,2	14,2	15,5	16,5

Zdroj: [19], autorem upraveno

Z předložených dat jasně vyplývá, že zatímco se počet obyvatel v prvních dvou kategoriích snižuje, lidí starších 65 let je čím dál více. Tento údaj demonstrující stárnutí

populace může být nápomocný při rozhodování o budoucím směřování a cílení kaváren. Průměrný věk je u mužů 39,5 a u žen 42,9 let.

Jelikož se město stalo sídlem Moravskoslezského kraje, je pravděpodobné, že jeho centrum navštěvuje velké množství lidí z pracovních, administrativních, kulturních či jiných důvodů, aniž by v něm měli bydliště, což může mít nemalý dopad na kavárenský trh. Městský obvod, běžně označovaný jako centrum, se oficiálně nazývá Moravská Ostrava a Přívoz a k pobytu je zde přihlášených 40 040 obyvatel, z toho 32 979 starších patnácti let. [33]

Mimo jiné funkce zastává Ostrava i úlohu důležitého studijního centra, což dosvědčuje existence třinácti vyšších odborných škol a 5 vysokých škol (Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava, Ostravská univerzita, Slezská univerzita v Opavě, Vysoká škola podnikání Ostrava a Vysoká škola sociálně-správní, Institut celoživotního vzdělávání Havířov), které svými 16 fakultami zabezpečují výuku pro více než 42 000 studentů. [19]

Takto velký počet potenciálních zákazníků v úzkém věkovém intervalu má zcela určitě vliv na počet, tržby a marketingové kroky kaváren.

### **3.1.2 Ekonomické prostředí**

Průměrná měsíční mzda přepočteného zaměstnance v Moravskoslezském kraji byla v 1. - 3. čtvrtletí roku 2012 22 196 Kč. Při porovnání s průměrem České republiky, který ke stejnému období činil 23 585 Kč, je zřejmé, že tento ukazatel pro Moravskoslezský kraj zaostává za republikovým průměrem. Nutno ovšem podotknout, že hodnota celostátního průměru je tažena nahoru především krajem Hl. m. Praha (30 288 Kč) a po seřazení krajů dle průměrné mzdy Moravskoslezský kraj figuruje na pátém místě z celkových čtrnácti. Oproti stejnému období roku 2011 se průměrná mzda v kraji zvýšila o 2,5 %, republikový průměr se zvýšil o 2,4 %. [19]

Navzdory těmto poměrně pozitivním údajům je třeba do uvažování o kupní síle vpravit inflaci. Ta ovlivnila příjmy domácností v ČR v 1. – 3. čtvrtletí roku 2012 natolik, že jejich průměrná měsíční mzda naopak reálně poklesla o 1,0 %. V Moravskoslezském kraji se spotřebitelské ceny zvýšily za uvedené období o 3,4 %, reálně se tak průměrná mzda snížila o 0,9 %. [19]

K 30. 9. 2012 byla míra registrované nezaměstnanosti v Moravskoslezském kraji 11,37 %. S takto vysokou hodnotou se kraj řadí na předposlední příčku žebříčku, následován

je již jen krajem Ústeckým (13,19 %). Ve srovnání okresů je Ostrava-město se svými 12,10 % na 65. místě z celkových 77. Při meziročním srovnání je vidět, že míra nezaměstnanosti je podobná jako v roce 2011 (11,34 %), ale nižší než v letech 2009 – 2010 (12,5 % a 12,61 %). [19]

Výše průměrné mzdy a míra nezaměstnanosti mají z hlediska dopadů na kavárenský trh velký vliv především na výdaje domácností za tyto služby. A ačkoliv příjmy domácností nominálně rostou, reálně mají méně prostředků než v předešlém období. Takový vývoj mezd by se mohl projevit spotřebitelským substituováním produktů a služeb za levnější alternativu či jinými dopady na poptávku a mohl by tak mít negativní vliv na tržby kaváren i jiných gastronomických zařízení. [19]

Oproti roku 2012 došlo od 1. 1. 2013 ke zvýšení sazby daně z přidané hodnoty o jedno procento na 15 a 21 %. V důsledku této změny došlo nárůstu spotřebitelských cen produktů a služeb, což se může projevit nižším disponibilním důchodem spotřebitelů a zvýšením cen v kavárnách. Takový vývoj by mohl nepříznivě působit na návštěvnost a tržby kaváren.

### **3.1.3 Politicko - právní prostředí**

Zdrojem právních norem, které se vztahují se na gastronomická zařízení a regulují jejich činnost, jsou legislativa Evropské unie a legislativa České republiky.

V podnikání, které obnáší přípravu a prodej jídel a nápojů k bezprostřední spotřebě v provozovně, se dle živnostenského zákona jedná o řemeslnou živnost nazvanou hostinská činnost. Její obsahová náplň je stanovena nařízením vlády č. 469/2000 Sb., kterým se stanoví obsahové náplně jednotlivých živností. [28] Její provozování je nejvíce upraveno obchodním zákoníkem, občanským zákoníkem a živnostenským zákonem. Nejdůležitější oblastmi upravenými legislativně jsou pracovně právní předpisy, bezpečnost práce a ochrana zdraví, protipožární ochrana nebo hygienické předpisy.

Vztahy pracovně právní povahy upravuje Zákoník práce, aktuálně ve znění zákona č. 262/2006 Sb. [28]

V souladu s bezpečnostními předpisy musí být zajištěna péče o bezpečnost a ochranu zdraví při práci (BOZP). [28] Tyto kritéria je zaměstnavatel povinen zajistit nejen u zaměstnanců, ale také u osob, které se na jeho pracovišti, v rámci jeho provozovny, zdržují. Vedle toho je provozovatel povinen v souladu s ustanovením §102, odst. 3 zákoníku práce

(zákon č. 262/2006 Sb. v platném znění) „soustavně vyhledávat nebezpečné činitele a procesy pracovního prostředí a pracovních podmínek, zjišťovat jejich příčiny a zdroje.“ [20]

Výchozí kritéria řešící prostorové a dispoziční řešení provozu vyplývají rovněž z platných zákonů a vyhlášek, zejména z vyhlášky 137/1998 Sb. o obecných požadavcích na výstavbu, zákona 258/2000 Sb. o ochraně veřejného zdraví a vyhlášky 137/2004 Sb. o hygienických požadavcích na stravovací služby. [28]

Oblast protipožární ochrany je upravena zákonem o požární ochraně 133/1985 Sb., ve znění pozdějších předpisů. Dle §2 tohoto zákona plní právnické osoby a podnikající fyzické osoby povinnosti na úseku požární ochrany ve všech prostorách, které užívají. [28]

Hygienické požadavky, které musí stravovací zařízení plnit, upravuje vyhláška 137/2004 Sb. platná v plném rozsahu od 1. května 2004 novelizovaná vyhláškou 602/2006 Sb. platící od 1. ledna 2007. Doplnuje je nařízení Evropského parlamentu a rady ES 852/2004. Všechny tyto předpisy upravují hygienické požadavky na gastro-provozy, dispoziční řešení, větrání, osvětlení, definují povinné zázemí stravovacích zařízení a řadu dalších parametrů. To vše v obecné rovině. Konkretizace a praktická aplikace hygienických pravidel už je na každém jednotlivém provozovateli. [20]

Dne 1. července 2010 nabyl účinnosti zákon č. 305/2009 Sb., který novelizuje zákon č. 379/2005 Sb., o opatřeních k ochraně před škodami působenými tabákovými výrobky, alkoholem a jinými návykovými látkami. Nejvíce diskutovanou změnou se stala regulace kouření v restauracích, kavárnách a podobných zařízeních. Byla přijata koncepce, kdy je provozovatel těchto zařízení povinen u vstupu do takového zařízení viditelně označit, zda se jedná o nekuřácké nebo kuřácké zařízení, případně zařízení s vyhrazenými prostory pro kuřáky a nekuřáky. [27]

V lednu 2013 byla zveřejněna zpráva o návrhu zákona, který předpokládá úplný zákaz kouření ve veřejnosti volně přístupných vnitřních prostorách nebo všech prostorách restaurací, barů a dalších provozoven stravovacích služeb. Kouřit by se mohlo jen v předzahrádkách. [26]

### 3.1.4 Sociálně - kulturní prostředí

Poptávku a spotřební chování na kavárenském trhu ovlivňuje kulturní úroveň společnosti, která zahrnuje historii a tradici v pití kávy, frekvenci návštěv podniků za tímto účelem, vývojové tendence a současné trendy.

Podle dat Českého statistického úřadu z roku 2011 vzrostla průměrná spotřeba kávy, kterou je třeba nejdříve umlít, o 4,3 % na 2,3 kilogramu na osobu. Čeští milovníci kávy si dopřávají stále více tohoto nápoje. Loni se v tuzemsku v průměru spotřebovalo asi 396 šálků kávy na osobu, což je o 2,4 % více než v roce 2011. Útraty Čechů za kávu v obchodech rostou a v posledním roce se přiblížily pěti miliardám korun. Češi, kteří byli dlouhá léta zvyklí mletou kávu připravovat na klasický turecký způsob, přicházejí na chuť kvalitním zrnkovým kávám. [32]

I když je domácí pohoda při pití kávy příjemná, stále více lidí si dopřává společenskou atmosféru v kavárnách. Roste obliba takzvané kávy „away from home“, tzn. způsobu, kdy si lidé na kávu někam rádi zajdou posedět. To potvrzují i statistiky, podle kterých se počet kaváren v Česku za posledních deset let více než zdvojnásobil na 2560, což představuje asi 8 % všech gastronomických zařízení. [32]

Dospělý člověk vypije v českých zemích průměrně více než jeden šálek kávy denně, což znamená roční spotřebu již zmíněné dva až tři kilogramy na osobu. Z evropského hlediska je to hodnota značně podprůměrná (v Evropě činí průměr šest až sedm kilogramů kávy na osobu a rok). [21]

Čeští spotřebitelé požadují kávu aromatickou, plnou (ne vodovou), silnou a hořkou, případně lehce nasládlou. Zato nemají rádi nakyslou chuť. [31]

Jedním z fenoménů poslední doby je tzv. fair trade, česky též zvaný spravedlivý obchod. Je to organizované sociální hnutí a tržní přístup, který usiluje o pomoc producentům zejména v zemích třetího světa a propagaci udržitelnosti. Hnutí prosazuje platbu "spravedlivých cen" za produkty a dodržování sociálních (vyloučení dětské práce) a environmentálních standardů při pěstování a produkci široké škály komodit. Mezi nejčastější dovážené produkty patří kromě dalších produktů právě káva. [31]

Teplé letní počasí v ČR, nahrává přípravě ledových koktejlů ve všech možných podobách včetně koktejlů z kávy, které se stále více dostávají do nápojových lístků kaváren

a zcela jednoznačně se mnohdy stávají příjemným rozšířením nabídky pro hosty, kteří očekávají od koktejlu vedle patřičného osvěžení také něco navíc. V případě kávy třeba povzbuzení organismu. V chladných dnech je naopak vhodné rozšířit nabídku o zajímavý nápoj z kávy, který zahřeje. Trendem v přípravě teplých kávových nápojů, ideálních pro chladné dny, je využívání různého koření, pokud host neřídí, může si dovolit i nápoj s přídavkem alkoholu. [20]

Na trh České republiky v posledních letech vstoupilo hned několik mezinárodních kavárenských řetězců, které ovlivňují vnímání kaváren. Spotřebitelé se tak můžou setkat se značkami jako McCafé řetězce McDonald's, Tchibo, Starbucks, CrossCafe, Emporio nebo britský Costa Coffee. [22]

### **3.1.5 Technologické prostředí**

Rozvoj technologií přináší nové možnosti jak usnadnit práci obsluhy, uspokojit zákazníka a zajistit efektivnější fungování podniku. Důležité je držet krok s technologiemi, které mají velký vliv na pohodlí zákazníka a úsporu prostředků podniku.

Nedílnou součástí všech kaváren by měly být profesionální kávovary, u nichž se technologie neustále zlepšuje a vede k poskytování vysoce kvalitních nápojů. V kuchyni pak šetří čas a finanční prostředky myčky nádobí nebo mrazáky jejichž základní vlastností se začíná stávat úspora energie.

Aby mohl zákazník během návštěvy komunikovat, pracovat či se bavit pomocí internetu, je vhodné zajistit přístup k této síti pomocí bezdrátového připojení (Wi-Fi). Vzhledem k tomu, že kavárna je prostředí, ve kterém si mnozí neumí představit návštěvu bez cigarety, je důležité využívat systému odvětrávání, v létě je pak pro pohodlí zákazníků neméně významným faktorem klimatizace, bez níž by šly horké nápoje méně na odbyt.

Dalším z prvků technologického prostředí, který se uplatňuje v kavárnách, je způsob řízení objednávek. Díky rozvoji IT technologií si dnes může podnik usnadnit přijímání objednávek od zákazníků a jejich vyúčtování pomocí moderních terminálů. Takový způsob vedení záznamů je rychlejší, přehlednější a efektivnější než dřívější metody. Rozšíření IT usnadňuje taky prezentaci firem na internetu, komunikaci se zákazníky prostřednictvím sociálních sítí, vedení věrnostních programů a tvorbu zákaznických databází. Kavárna může



rovněž lépe vyhovět potřebám zákazníků, když bude nabízet možnost uhrazení útraty platební kartou nebo mobilním telefonem.

### **3.1.6 Přírodní prostředí**

Česká republika se nachází v mírném podnebném pásu střední Evropy, který je charakteristický střídáním ročních období a zároveň v této lokalitě přechází oceánský typ podnebí na kontinentální.

Moravskoslezský kraj má v rámci republiky více specifík, avšak nejviditelnějším a nejvíce zásadním prvkem přírodního prostředí, který by mohl mít vliv na kavárenský trh je jeho čistota.

Od počátku devadesátých let dochází k podstatnému zlepšení stavu životního prostředí vlivem poklesu průmyslové výroby, používání šetrnějších technologií a značným investicím do ekologických opatření. I přes tato uvedená zlepšení patří kraj nadále mezi nejzatíženější oblasti v České republice, neboť v minulosti byly znečištěny všechny složky životního prostředí. Dnes se jako nejzávažnější jeví kontaminace půdy a podzemních vod v důsledku průmyslové činnosti, důlní poklesy a znečištění povrchových vod a ovzduší. Přírodní charakter a odlišný ekonomický vývoj se podílejí na rozdílech v kvalitě v jednotlivých oblastech kraje. Nejzávažnější dopady znečištění se koncentrují do střední a severovýchodní části kraje (Ostravsko, Karvinsko a Třinecko). [19]

Znečištěné prostředí na Ostravsku dalo vzniknout spoustě občanských iniciativ, usilujících o jeho očistu. Medializace tohoto problému vedla k obeznámení veřejnosti se současným stavem a požadavkům na jeho zlepšení. V konečném důsledku mohou mít tyto postoje a aktivity vliv i na provoz kaváren či jiných gastronomických zařízení, protože ty při svém provozu spotřebovávají nemalé množství energie, vody a jiných prostředků a mohou tak být nuceni k jejich úspornému využívání. Situaci lze ale využít z marketingového hlediska i pozitivně a používat pro životní prostředí šetrné produkty, materiály, způsoby zásobování, energeticky nenáročnou klimatizaci či společensky zodpovědné nakládání s odpady, čímž by kavárna mohla vylepšit své postavení v myslích spotřebitelů a být tak úspěšnější.

### 3.2 Charakteristika podniku Sádrový ježek

<i>Adresa:</i>	Janáčkova 4	<i>Provozní doba:</i>	
<i>Tel.:</i>	776 866 473	Po – Čt	10:00 – 00:00
<i>Web:</i>	www.sadrový-jezek.cz	Pá	10:00 – 02:00
<i>E-mail:</i>	posta@sadrový-jezek.cz	So	12:00 – 00:00

Kavárna Sádrový ježek byla založena v polovině roku 2012 a patří tak mezi mladé a formující se podniky situované v centru města Ostravy. Snaží se orientovat jak na klientelu obecně typickou pro kavárny, tak na zákazníky zajímající se o literaturu a komorní hudbu. Kavárna se nachází na Janáčkově ulici, která vede od ulice Nádražní k železniční zastávce Ostrava – Stodolní. Tento fakt a její nevelká vzdálenost od ulice Stodolní činí z dané lokality poměrně dost frekventovanou oblast. Na ulici před podnikem jsou místa k parkování a téměř naproti budově je velké placené parkoviště.

Prostory jsou díky velkým oknům dostatečně prosvětleny. Z důvodu dřevěných stolů, židlí, podlahy a polic tento materiál místu dominuje. Stěny mají béžovou barvu, nad policemi jsou umístěny barevné obrazy. Nezvyklým dekoračním prvkem se staly řady knih v policích, které navozují kavářenskou a útulnou atmosféru. U prosklených oken a vchodu je podlaha vyvýšená se schodem, což ocení lidé toužící mít výhled na ulici, ale ne lidé vyžadující bezbariérové řešení. V tomto ohledu za zmínku stojí i stoly neumístěné u oken, jejichž užívací plocha je výše, než je obvyklé a lidé tak u nich sedí na obdobě barových židlí.

U Sádrového ježka si hosté můžou dopřát kávu značky BROSIO, nealkoholické i alkoholické nápoje, pivo. Jídelní lístek obsahuje dezerty a snídaně. Podnik nabízí i kulturní program jako jsou vernisáže, autorská čtení, jazzové koncerty, živá irská hudba či cimbálová muzika. I to bude zřejmě důvod pro její nezvykle dlouhou otevírací dobu. Kavárna je nekuřácká a v létě disponuje venkovním posezením.

### 3.3 Charakteristika konkurence

Během analýzy konkurence je třeba podrobit podniky rozboru objektivních faktorů, které jsou srovnatelné. I když se kavárny pokusí dosahovat u těchto kritérií co nejvyšší úroveň, neznamená to, že všechny budou patřit do podobné cenové třídy, nabídnou totožné produkty a služby nebo se stejně stylizují. Jejich strategie a její uplatnění bude záviset na cílové skupině, módních vlivech, kulturním zaměření a mnoha jiných činitelích, které pro

zákazníka nemusí být méně důležité než hodnocené objektivní faktory. Popis charakteru jednotlivých konkurentů kavárny Sádrový ježek závislý na výše zmíněných vlivech je obsahem následující podkapitoly. Podrobné údaje o konkurentech jako je telefonní kontakt, e-mail, adresa, odkaz na webové stránky nebo provozní doba se nacházejí v příloze č. 7.

### **3.3.1 Sedmé Nebe café**

Kavárna situovaná na ulici Chelčického nabízí italskou kávu značky Lavazza. Mimo ní si můžou hosté objednat koktejly, sypané i porcované čaje, česká i francouzská vína. Nabídka jídla je širší než u typických kaváren, proto zde hosté mohou ochutnat slané i sladké variace palačinek, snídaně, obědové saláty, zapečené toasty, bagety a domácí dezerty. Kavárna poskytuje možnost zakoupit si kávu s sebou. Jedná se o kavárnu zcela nekuřáckou, ve které je 36 míst k sezení. Vybrat si lze z boxů pro čtyři, nebo stolků pro dva. V létě je možnost sednout si na terasu. U podniku je placené parkoviště. Uvnitř zdobí stěny díla výtvarníků a hraje reprodukováná hudba. V provozovně poskytují Wi-Fi přístup k internetu. Netypicky je povolen vstup se psem, v případě, že je na vodítku.

### **3.3.2 La PETITE CONVERSATION**

Kavárna La Petite Conversation, zkráceně také Lapeco, se nachází na ulici Chelčického poblíž Husova sadu (stejně jako kavárna Sedmé nebe). Její francouzský název je odvozen od možnosti promluvit si v této kavárně francouzsky s jejím majitelem, původem Belgičanem. Občas se zde pořádají i chvilky konverzace v tomto jazyce s rodilými mluvčími zdarma. Ze zařízení interiéru je cítit hravost, obsahuje totiž více druhů židlí a křesel různých barev. Bar je jednoduchý, dřevěný, ale v tomto prostředí vyniká. Podnik nese zároveň přízvisko sandwicherie a nabízí širokou škálu sendvičů a salátů, které připravují přímo před hosty. Každý den jsou podávány snídaně a jednou měsíčně si mohou návštěvníci objednat belgické mušle. Co se týká nápojů, tak kromě klasických kavárenských produktů je v nabídce i fairtrade káva značky Puro, zvláštností je proměnlivá nabídka belgických pív. Kavárna je zcela nekuřácká a vyniká i pořádáním tematických večerů jako je například večer belgický, český, karnevalový, valentýnský nebo jazzový.

### **3.3.3 Cafe Černá hvězda**

Cafe Černá hvězda se nachází na začátku Stodolní ulice ze strany od Nádražní ulice. Velkými prosklenými okny lze dobře vidět jednak interiér provozovny, který je rozdělen na tři různě vysoké terasy a jednak stojan s dezerty, jehož účelem je nalákání kolemjdoucích. Vnitřnímu prostoru dominují barvy černá, červená, béžová a nápisy názvu kavárny spolu s nápisy souvisejícími s písní Jaromíra Nohavici Ostravo. Rovněž stěny zdobí fotografie metropole Moravskoslezského kraje a dle ostravských čtvrtí jsou dokonce popsány jednotlivé stoly, u kterých mohou zasednout 3 – 4 osoby. Je zde nabízena káva italské značky ILLY. Nápojový lístek obsahuje pro kavárnu obligátní položky jako připravované kávy, čaje, jiné teplé nápoje a navíc výběr z vín či nealkoholických i alkoholických míchaných drinků. Jídelní lístek zahrnuje převážně saláty a dezerty. Podnik je kuřácký a v létě je možnost usadit se na zahrádce před kavárnou.

### **3.3.4 Kavárna Daniel**

Kavárna Daniel byla založena v roce 1999 a má tak čtrnáctiletou tradici a zkušenosti v uspokojování potřeb zákazníků. Prostory, které vznikly přestavbou bytu a jsou tvořeny třemi místnostmi, z čehož jsou dvě nekuřácké, se netypicky nacházejí v druhém patře secesního domu. Interiéru kavárny se nedá upřít stylovost a osobitost. Tuto originalitu přitom kavárně neposkytuje nový moderní nábytek, ale právě naopak směs starších křesel, pohovek, židlí s patinou a tomu odpovídající výzdoba. Dobové obrazy a fotografie by samostatně působily nemístně, avšak v tomto prostředí se doplňují a navozují příjemnou, klidnou atmosféru první poloviny 20. století. Zákazníci mají možnost vybrat si ze stolů pro 2 – 6 lidí. Nápojový lístek je velmi obsáhlý, originální a jeho obsah má tu zajímavost, že je rozdělen na části v závislosti na tom, jaká je polovina roku (zimní a letní nabídka). V zimním období je široká nabídka horkých mléčných nápojů, punčů, grogů, čokolád a delikates. Rozsáhlá je taky nabídka vín a nealkoholických i alkoholických nápojů. Speciální nabídka pro letní měsíce obsahuje mléčné nápoje, roztříštěné ochucené ledy, ledové kávy a koktejly. Stejně bohatý je seznam připravovaných káv, ačkoliv co může někoho v lístku nemile překvapit, je absence položky espresso, protože to je zde označováno nesprávným názvem presso.

### 3.3.5 INDUSTRIAL Cafe

Téměř naproti kinu Vesmír se nalézá kavárna, která patří mezi podniky s nedůsledněji propracovaným stylem v centru Ostravy. V INDUSTRIAL Cafe je vše uzpůsobeno tomu, aby atmosféra připomínala prvorepublikový kavárenský život. Křesla, stoly, lustry a okolní výzdoba jsou kopií dobových předmětů, nebo jsou to originální kusy nábytku ze začátku minulého století. Příznačný je pro tento podnik styl Art deco, jehož hlavními znaky jsou jednoduchost a geometrie. V nápojovém lístku je kromě klasické kavárenské nabídky mnoho druhů ledové kávy, horkých čokolád, svařeného vína a koktejlů. Na svých stránkách informují, že je káva nakupována přímo od pěstitelů a následně se lokálně praží. Podnik má svoji kávovou směs “espresso industrial“ a zákazníci mohou rovněž ochutnat některé čaje a dezerty z domácích zpracovaných surovin. Mimo to je možno si k jídlu vybrat z deseti druhů palačinek, snídaní, salátů, toustů nebo baget. Každý čtvrtek hraje v kavárně živá klavírní hudba, ve dvoře je zahrádka. Vše nasvědčuje tomu, že je zde řemeslo prováděno poctivě, za což si ale návštěvníci připlatí. Espresso zde mají za 45 Kč a cappuccino za 50 Kč. Kouření je uvnitř zakázáno.

### 3.3.6 Jet Set caffe

Jet Set Caffè se nachází nedaleko stodolní ulice, profiluje se jako netradiční kavárna a restaurace a na své zvláštní vzezření částečně upozorňuje už svým exteriérem. Vnitřní prostory jsou navrženy a vyhotoveny tak, aby prostředí působilo moderním, luxusním dojmem. Charakteristickým rysem interiéru je tmavá atmosféra, bez přítomnosti denního světla. Barevně jsou jednotlivé prvky laděny do černo-modré kombinace. Imitace kamene na stěnách, šedá výmalba a jednotlivé dekorace jsou znakem citu pro design a působí uceleně. Usadit se hosté můžou ke stolům pro čtyři a více lidí nebo k baru. Součástí je vyhřívané atrium, určené pro pořádání soukromých akcí a v případě zájmu kavárna poskytuje možnost navýšení současných šedesáti míst k sezení až na sto padesát. V nápojovém lístku se hosté setkají s jednou z nejširších nabídek z hodnocených restaurací, kromě mnoha káv značky Lavazza si zákazníci mohou objednat různé horké nápoje, alkoholické i nealkoholické koktejly, pivo a vína. Vzhledem k tomu, že je Jet Set Caffè i restaurací, v jejím sortimentu se vedle dezertů a snídaňových menu návštěvníci mohou setkat také s výčtem čtyř předkrmů a jedenácti hlavních chodů. Občas jsou zde pořádány tematické večírky jako například hawai či halloween párty nebo fashion show jejíž součástí se naposled stala módní přehlídka

s tanečním vystoupením. Svými cenami se podnik řadí mezi dražší kavárny, kouření je zde povoleno.

### **3.3.7 Cafe Beseda**

Kavárna Cafe Beseda, která se nachází nedaleko Nádražní ulice, patří pod značku Relax v pohůří Beskyd. Pod tímto názvem se skrývá síť penzionů, kaváren, muzeí a galerií. V roce 2005 zahájila svůj provoz galerie Beseda v centru Ostravy, jejíž součástí je i kavárna Beseda. V jejím interiéru převažují odstíny zelených barev a šachovnicový vzor na podlaze. Hosté mohou usednout ke stolům pro tři až čtyři lidi. Podnik nabízí kávu značky PELLINI TOP a mimo ní i výběr z nealkoholických a alkoholických nápojů, včetně vín. Specialitou kavárny jsou zákusky domácí výroby a čerstvě pečené záviny. V nabídce je také snídaňové menu. Podnik je nekuřácký.

### **3.3.8 Creperie u kávového zrnka**

Označení creperie je odvozeno z francouzského crêpe, což je palačinka z tenkého těsta. Tento podnik se profiluje jako francouzská kavárna a na rozdíl od většiny ostatních se nachází až za ulicí Českoobrtrskou při pohledu od Husova sadu. Interiér svou skromnou výzdobou nezaujme a až na pár fotek Eiffelovy věže se v ní nenachází nic, co by evokovalo prostředí francouzské kavárny či Francie. Naopak, svým prostředím spíše připomíná obyčejnou restauraci. Ve výmalbě dominuje oranžová, které je spolu se stoly a židlemi podobného odstínu až příliš. Hosté se mohou usadit u stolů pro dvě až čtyři osoby. Nápojový lístek obsahuje různé druhy kávy značky Piazza D'Oro, dále ochucené varianty kávy, jiné horké nápoje, ledovou kávu, vína a pivo. Specialitou jsou dříve zmíněné palačinky, u kterých si zákazníci mohou vybrat z více než třiceti druhů. Dále podnik nabízí na francouzskou kavárnu nezvykle obsáhlý seznam bezmasých jídel, pokrmů z kuřecího a vepřového masa. Mimo to poskytuje každý den snídani a následně možnost vybrat si ze tří druhů obědových menu. Před kavárnou jsou místa k parkování.

### **3.3.9 Klub Atlantik**

Klub Atlantik je jedním z nejstarších klubů v Ostravě a nabízí zážitky v podobě divadelních představení, přednášek, přehlídek, výstav, apod. Součástí klubu je i kavárna provozovaná pod stejným jménem. Její exteriér je poutavý pro velkou část prosklené plochy.

Ta umožňuje maximálnímu množství denního světla, aby pronikalo do jednoduchého interiéru, který tak je velmi vzdušný. Díky vhodnému rozmístění stolů pro dva až čtyři lidi je taky možné skrz výlohy sledovat dění na ulici. Vnitřní prostory jsou vyzdobeny obrazy a fotografiemi ostravských výtvarníků. Kavárna nabízí kávu málo vídané značky Brao, teplé nápoje, koktejly a vína. K jídlu si zákazníci mohou objednat zákusky, sendviče, saláty. Podnik je nekuřácký, ale v létě je návštěvníkům k dispozici zahrádka. Hosté mohou rovněž využít bezdrátové připojení Wi-Fi. Natáčel se zde pořad České televize Kultura.cz.

### **3.3.10 Café No. 10**

V centru města na Jiráskově náměstí je kavárna provozovaná od roku 1999. Ta se stala poměrně známou, a to díky její dlouhé historii, vhodnému umístění a exteriéru, který jasně oznamuje, že se jedná o kavárenský podnik. Zajímavostí je, že prostory jsou rozloženy ve dvou patrech domu. Interiér je světlý, bez velkých dekorací, plný dřevěných kulatých stolů určených pro čtyři osoby. Nabízejí zde kávu italské značky MOKAFLORE. V letních měsících je možné usadit se na terase na náměstí. K jídlu zde připravují snídaně a dezerty. Ve stejném objektu se nachází hospůdka džbán, ve které se v pracovní dny podávají obědová menu. V patře je kavárna nekuřácká a tyto prostory si mohou zájemci zamluvit pro soukromé akce. V přízemí je kouření povoleno.

### **3.3.11 Elektra**

Kavárna Elektra se nachází pár metrů od zastávky MHD Elektra a nedaleko je také parkoviště. Jedná se o podnik, jehož doba největší slávy nastala před druhou světovou válkou, kdy v ní sedávali například i Voskovec s Werichem. Ačkoliv měla během svého provozování přestávky a byla po jedenácti letech znovu otevřena v září roku 2012, je Elektra kavárnou s nejbohatší historií z hodnocených podniků. Rekonstrukce probíhala ve spolupráci s památkáři a účelem bylo, aby vše připomínalo prvorepublikovou atmosféru. Interiér je vzdušný s dostatkem světla i místa, posadit se hosté mohou na pohovky nebo židle ke stolům pojmenovaným po známých osobnostech a jako celek působí vnitřní prostředí honosně a do detailu zařízeně, k čemuž přispívají i zapůjčená umělecká díla. V nápojovém lístku si může zákazník vybrat z kávových nápojů značky Tonino Lamborghini, dále horkých nápojů, široké nabídky vín a alkoholu. V jídelním lístku jsou kromě dezertů nabízeny snídaně, předkrmy a hotová jídla. Nutno podotknout, že prostředí odpovídají i ceny. Espresso se zde nabízí za 50

Kč a Cappuccino za 70 Kč. V kavárně se konal den pro děti z pěstounské péče, byla připravena speciální nabídka na svatého Valentýna a v plánu jsou i další akce.

### **3.3.12 Ostravanka coffee shop**

Kavárna Ostravanka Coffee Shop, otevřená na podzim roku 2009, má svoji provozovnu téměř naproti Klubu Atlantik a je součástí sítě se třemi ostravskými pobočkami. Podnik se zaměřuje na kávu s sebou, ale nabízí také možnost strávit čas u jednoho ze šesti stolů. Protože jsou prostory docela malé, mohou si ke každému z nich sednout jen tři zákazníci. Interiér je laděn do kombinace tmavě hnědé a béžové barvy, což se ke kávě hodí, stejně jako obrázky ve stylu Pop art. Přirozeně zde působí také bar vystavěný z cihel a jeho zátiší tvořené různými šálky na stěně. Podnik nabízí především kávu a to jak k přípravě nápojů značky La Boheme, tak i na váhu (čtyři druhy). K jídlu si mohou zákazníci dát snídaňové menu, dezerty, sladké pečivo a bagety. Zajímavostí je poskytování roznáškového servisu v centru Ostravy. Kavárna má před provozovnou parkoviště a je nekuřácká.



## **4 Metodika shromažďování dat**

Po zpracování teorie, která se stala zdrojem důležitých informací pro určení způsobu analýzy kavárenského trhu, je druhým podstatným krokem sesbírání konkrétních dat o kavárnách. Mezi nimi by se měly vyskytovat údaje o kvalitě a rozsahu poskytovaných služeb, zhodnocení atmosféry prostředí a v neposlední řadě úroveň komunikace podniku se zákazníkem při osobním, telefonickém či jiném styku. Způsob, jakým budou data sesbírána, stejně jako jejich charakteristika a kvalita, má obrovský podíl na tom, jestli bude analýza údajů správná a zdali tak bude interpretace výsledků odpovídat skutečnosti. Kvůli tomu je třeba metodiku sběru dat a jejich rozboru důkladně přichystat a do detailu naplánovat. V první části této kapitoly se proto autor zabývá přípravnou fází, v níž je definován výzkumný problém, cíl, výběrový soubor, popsány způsoby shromažďování dat, časový harmonogram i rozpočet. Pomocí těchto kroků byl uskutečněn sběr dat, jenž je popsán v realizační části metodiky.

### **4.1 Přípravná fáze**

#### **4.1.1 Definice problému**

V centru Ostravy se nachází desítky kaváren, a pokud jsou brány v úvahu bary, restaurace či jiná gastronomická zařízení, kde si lze kávu také objednat, je konkurence v tomto oboru opravdu vysoká. Je-li koncentrace podniků tak intenzivní, nestačí už pouze nabízet kávu, aby byl prodejce dlouhodobě úspěšný a obstál. Je třeba spolu s ní poskytnout něco, kvůli čemu se zákazník vrátí, něco, co odliší kavárnu od jiných konkurentů a vynese ji mezi nejlepší podniky v tomto odvětví. U kavárny Sádrový ježek jsou předpoklady stát se takovým podnikem. Nicméně s rozvojem trhu, inovacemi a snahou ostatních o diferenciaci si nemůže být jista, zdali již neupadá její atraktivita a nehrozí jí ztráta zájmu zákazníků. Problémem tedy je neznámá pozice na trhu oproti konkurenci.

#### **4.1.2 Definice cíle**

Na základě výše definovaného problému byl stanoven cíl výzkumu, kterým je rozbor jednotlivých kritérií konkurenčních kaváren a jejich porovnání s vybraným podnikem. Cíl práce spočívá v analýze konkurence kavárny Sádrový ježek, vymezení silných a slabých stránek podniku, popřípadě jeho konkurenčních výhod. Zároveň byly zvoleny dílčí cíle, mezi

něž patří zjištění rozdílů u poskytovaných služeb, posouzení odbornosti personálu a charakteristika prostředí. Výsledky povedou k návrhům na udržení či zlepšení pozice na trhu a k doporučením pro dosažení vyšší konkurenceschopnosti podniku.

#### **4.1.3 Způsob sběru dat**

Jako techniky sběru, které zřejmě nejlépe dokážou poskytnout přesné údaje, byly zvoleny mystery shopping, mystery mailing, mystery calling a hodnocení webových stránek. Tyto metody byly vybrány, protože nejsou závislé na klesající ochotě respondentů vyplňovat dotazníky. Důvodem je také to, že funkce mystery shoppera je zastávána autorem této práce a díky tomu lze dodržovat stejnou úroveň hodnocení ve všech zařízeních. V neposlední řadě je to možnost, jak porovnat úroveň služeb a kvalitu procesů s konkurencí.

#### **4.1.4 Typy údajů**

Aby bylo dosaženo vymezeného cíle, došlo k využití primárních i sekundárních dat. Údaje popisující úroveň poskytovaných služeb či prostředí kaváren jsou primární povahy, kdežto pro charakteristiku kavárenského trhu a analýzu určitých aspektů konkurence bylo zapotřebí sekundárních dat.

#### **4.1.5 Základní soubor**

Základní soubor tvoří kavárny, cocktail bary a jiná gastronomická zařízení nabízející kávu, která jsou v blízkosti podniku Sádrový ježek a která se dají považovat za významné konkurenty vzhledem k jejich nedaleké pozici a nabízeným produktům.

#### **4.1.6 Výběrový soubor**

Seznam subjektů, začleněných do výzkumu, byl vytvořen filtrací základního souboru skrz následující kritéria: podnik musí nabízet kávu a profilovat se jako kavárna, být vzdálený do cca 600 metrů od kavárny Sádrový ježek a mít obsluhu.

Soupis přímých konkurentů ve výběrovém souboru na kavárenském trhu v Ostravě:

Tab. 2. 1 Výběrový soubor

Název kavárny	Adresa	Vzdálenost (metry)	MHD - tramvaj (metry)
Sádrový ježek	Janáčkova 1797/4	0	112
Sedmé Nebe café	Chelčického 3	110	159
La PETITE CONVERSATION	Chelčického 8	150	197
Cafe Černá hvězda	Stodolní 2	190	81
Kavárna Daniel	Žerotínova 1230/1	280	146
INDUSTRIAL Cafe	Záhradní 1282/10	280	130
Jet Set Caffè	Českosl. legií 1364/20	300	150
Cafe Beseda	Jurečkova 18	350	75
Ostravanka coffee shop	Milíčova 2	427	Nad 200
Elektra	Nádražní 305/5	443	50
Creperie u kávového zrnka	Přívozká 1787/30	450	Nad 200
Kavárna Atlantik	Českosl. legií 7	450	Nad 200
Kavárna Cafe No.10	Jiráskovo nám.10	600	Nad 200

#### a) **Mystery shopping**

Fiktivní nákup by měl probíhat ve všech kavárnách za co nejpodobnějších podmínek, aby se omezila možnost výskytu zbytečných odchylek při výzkumu. Bude-li například mystery shopper hodnotit exteriér kavárny před její návštěvou, posoudí jej jinak, než po pobytu v ní, protože nebude ovlivněn kvalitou poskytnutých služeb. Stejně tak kritérium dostatečného osvětlení prostor by bylo odlišně hodnoceno ve dne a za umělého osvětlení. Z důvodu, aby nebyl žádný ze zkoumaných subjektů těmito vlivy znevýhodněn, byl sepsán postup k procesu fiktivní návštěvy.

#### **Postup**

Mystery shopper navštíví kavárnu mezi druhou a čtvrtou hodinou odpolední. Jako první bude ohodnocen exteriér, aniž by předtím byl podnik navštíven. Dále se postupuje dle pořadí kritérií v záznamovém archu. S sebou si vezme notebook, který slouží nejen pro

otestování dostatku místa k práci na stole, ale i k vyzkoušení přístupu na Wi-Fi kavárny a samozřejmě jako médium pro zaznamenávání údajů do záznamového archu. První časový interval měří od usednutí ke stolu, druhý od zadání objednávky obsluze. Platba probíhá stravenkami, je-li tento způsob úhrady v podniku možný. Při komunikaci s obsluhou mluví mystery shopper spisovně, s přátelským tónem. Spolu s ním navštěvuje kavárny druhá osoba, jejíž přítomnost je nezbytná, aby mohly být hodnoceny dvě různé objednávky a posouzena kvalita obsluhování.

Pro objektivní vyhodnocení a srovnání relevantních dat bylo zapotřebí vytvořit detailní záznamový arch. Jako první krok jeho vzniku, lze označit shromažďování kritérií, která by mohla mít vliv na vnímání kvality kavárny zákazníkem. Při jejich sběru posloužila jako inspirace návštěva několika kavárenských podniků a u odborných aspektů, jako je například servírování espressa, se postupovalo především dle mezinárodních standardů a dokumentů České barmanské asociace, o.s.

U každého faktoru bylo zváženo, zdali se bude hodnotit na základě odpovědi ano (1 bod) a ne (0 bodů), nebo na bázi udělování více bodů podle míry naplnění daného požadavku. V případě druhé možnosti vždy více bodů znamená lepší úroveň poskytovaných služeb a produktu.

Po sesbírání a určení způsobu bodování všech činitelů, které mohou mít vliv na danou problematiku, bylo zapotřebí je roztrdit do tematicky podobných skupin. Tímto způsobem vzniklo rozdělení scénáře na devět menších celků. Ty autor práce seřadil tak, aby jejich pořadí odpovídalo sledu hodnocených činností při procesu fiktivní návštěvy podniku. Jako první se posuzuje exteriér a provozní doba. Následují vnitřní prostory, jejich bezbariérovost a čistota. Zvláštní blok byl vytvořen pro atmosféru, kterou interiér působí na zákazníka. Další sada kritérií má za úkol zhodnotit poskytované služby a profesionalitu chování personálu. Nedílnou součástí scénáře je i nápojový lístek a sortiment, od nichž se přechází k hodnocení espressa a cappuccina. Na závěr jsou kontroly podrobeny i toalety a jejich příslušenství, jelikož se jedná o neodmyslitelnou složku každého gastronomického zařízení, která by, v případě zanedbání údržby, mohla mnohé zákazníky odradit. V případě, že mystery shopper nalezne činitele mající pozitivní či negativní vliv na úroveň poskytovaných služeb, které přitom nejsou obsaženy v předešlé části záznamového archu, může tyto vlivy zohlednit pomocí faktorů Malus a Bonus. Při celkovém počtu 91 kritérií mohla kavárna získat maximálně 113 bodů. Kompletní scénář mystery shoppera se nachází v příloze č. 1.

## **b) E-mail a telefonní hovor**

Kromě přímé návštěvy lze ochotu a snahu budovat vztah se zákazníkem rozpoznat z komunikace zprostředkované různými médii. Výsledky plynoucí z výzkumu pomocí fiktivních telefonátů či elektronické pošty mohou být důležitými indikátory odhalujícími mezery v poskytování služeb personálem. Právě z tohoto důvodu byly v práci využity oba zmíněné dorozumívací prostředky a obdobně jako u mystery shoppingu se pro jejich hodnocení sestavily záznamové archy. Na rozdíl od scénáře fiktivní návštěvy se v nich odpovídá pouze ano či ne. Stěžejní částí výzkumu je mystery shopping a aby nebyl při tomto procesu mystery shopper ovlivněn výsledky z metod mystery mail a mystery call, realizovaly se tyto dvě techniky, které mají nižší váhu, až po fiktivní návštěvě.

### **Mystery mail**

Každé z hodnocených kaváren byl za účelem marketingového výzkumu zaslán e-mail s požadavky fiktivního zákazníka. Pro objektivní a nezkreslené závěry je velmi důležité, aby byl celý proces věrohodný a nevzniklo podezření u zkoumaného subjektu. E-mail obsahoval dotaz na rezervaci většího stolu z důvodu pracovní schůzky, na prodávaná jídla a možnost platit kartou. Celé znění e-mailu zasílaného kavárnám je možné najít v příloze č. 3.

Výzkum se snaží reflektovat, zdali odpověď na dotazy vůbec přišla, jak rychlá byla reakce, věcnost obsahu zprávy i úpravu sdělení, poskytnutí kontaktních informací. Celkem se jedná o 12 kritérií se stejným maximálním možným počtem dosažených bodů.

### **Mystery Call**

Posouzení úrovně verbální komunikace je cílem metody Mystery Call. Během rozhovoru se zaměstnancem kavárny byly položeny otázky ohledně otevírací doby a existence internetových stránek. Technika fiktivního volajícího zákazníka slouží především jako ukazatel ochoty personálu jednat s klienty, dále bude díky ní zhodnocena úplnost a správnost odpovědí a plnění formálních náležitostí telefonování.

## **c) Internetové stránky**

Poskytování informací veřejnosti skrz webové stránky by dnes mělo být na gastronomickém trhu samozřejmostí. I tak se ale tenhle způsob komunikace může u podniků značně lišit, jak do množství poskytovaných informací a přítomnosti aktualit, tak do

uživatelské přívětivosti či originality. K porovnání těchto kritérií sloužil speciální záznamový arch, který je, stejně jako ostatní, k nahlédnutí v příloze č. 2.

#### 4.1.7 Harmonogram

Pro naplánování všech částí výzkumu v čase byl vytvořen následující harmonogram.

Tab. 2.2 Harmonogram

Činnost	Rok 2012/2013			
	Prosinec	Leden	Únor	Březen
Definice problému, cíle	X			
Tvorba plánu		X		
Sběr dat			X	
Zpracování dat			X	
Analýza stavu			X	X
Návrhy a doporučení				X

#### 4.1.8 Rozpočet

Co se týká finančního výhledu, je jeho naplánování spíše přibližné, protože ceny se v jednotlivých kavárnách liší. Zároveň nelze předem stanovit cenu a délku hovoru při aplikování metody mystery call. Odhad finančních výdajů je uveden v tabulce 2.3.

Tab. 2.3 Rozpočet

Definice nákladů	Výpočet	Suma
Doprava do města Ostravy a zpět	7 x 55 Kč	385 Kč
Cena objednávky (espresso, cappuccino)	13 x 90 Kč	1170 Kč
Cena za volání	13 x 3 min x 3 Kč	117 Kč
SUMA		1672 Kč

## 4.2 Realizační fáze

V této etapě bylo stěžejní sesbírání dat, jejich zpracování a analýza. Na základě rozboru údajů byly sepsány návrhy a doporučení pro kavárnu Sádrový ježek.

### 4.2.1 Sběr a zpracování dat

Po sestavení proběhla pilotáž, prostřednictvím které se nástroj sběru dat otestoval během návštěvy kavárny v Opavě. Tento krok byl podstoupen především kvůli kontrole úplnosti kritérií a určení jejich pořadí. Jedinou upravenou položkou na základě pilotáže se staly časové intervaly, u nichž se ukázala nadefinovaná délka jako příliš dlouhá.

Návštěva kaváren probíhala podle záměru naplánovaného v přípravné fázi, což znamená ve všední den (4. – 15. 2. 2013) mezi druhou a čtvrtou hodinou odpoledne. Roli fiktivního zákazníka plnil autor práce spolu s jednou osobou sloužící jako doprovod. Mystery e-maily byly odeslány 15. 2. 2013 v dopoledních hodinách, poslední reakce dorazila o pět pracovních dní později. Technika mystery call se realizovala ve dnech 18. – 19. 2. 2013. Během prvních dvou týdnů měsíce února byla rovněž ohodnocena navolená kritéria internetových stránek jednotlivých kaváren. Ačkoliv proběhla pilotáž, došlo během analýzy k zrušení parametrů č. 29 (přítomnost propagačních materiálů na stole) a č. 101 (ochota pomoci u mystery mailingu) pro jejich nevyužitelnost.

Všechny záznamové archy tak byly vyplněny a údaje mohly být přeneseny do datové matice, která je nejvhodnější pro přehlednou a rychlou práci. Nashromážděné informace se zpracovaly pomocí kancelářského balíku Microsoft Office 2007, z něj byly nejvíce využity programy Microsoft Excel a Microsoft Word. Tato část práce probíhala ve dnech 15. 2. – 2. 3. 2013.

## 5 Analýza současného stavu

Při zpracování metodiky práce byly identifikovány konkurenční firmy kavárny Sádrový ježek. Jednalo se o jediný krok při procesu analýzy konkurence, blíže specifikovaném v kapitole Teoretická východiska, při kterém nebylo zapotřebí primárních údajů pocházejících z výzkumu. Po uskutečnění sběru dat se stalo možným zjistit cíle konkurentů, identifikovat jejich strategie, silné i slabé stránky a odhadnout tak jejich reakce. Ze všech těchto fází vyplýne, kterým konkurentům se vyhnout a které lze ohrozit.

Proto se tato kapitola zabývá takovým rozbořem dat, aby v závěru práce mohly být naplněny všechny výše uvedené kroky. Následující obsah je rozčleněn do částí podle užitých metod charakterizovaných v kapitole čtyři (*mystery shopping*, *mystery mailing*, *mystery calling*, *mystery návštěva internetových stránek*). Nejčastěji jsou jednotlivé skupiny kritérií porovnávány s maximálním možným počtem dosažených bodů a s průměrným výsledkem všech kaváren. Taková komparace umožňuje přehledně demonstrovat, jak si stojí kavárna Sádrový ježek mezi konkurenty nebo identifikovat parametry, kvůli kterým nedosahuje maximální úrovně kvality.

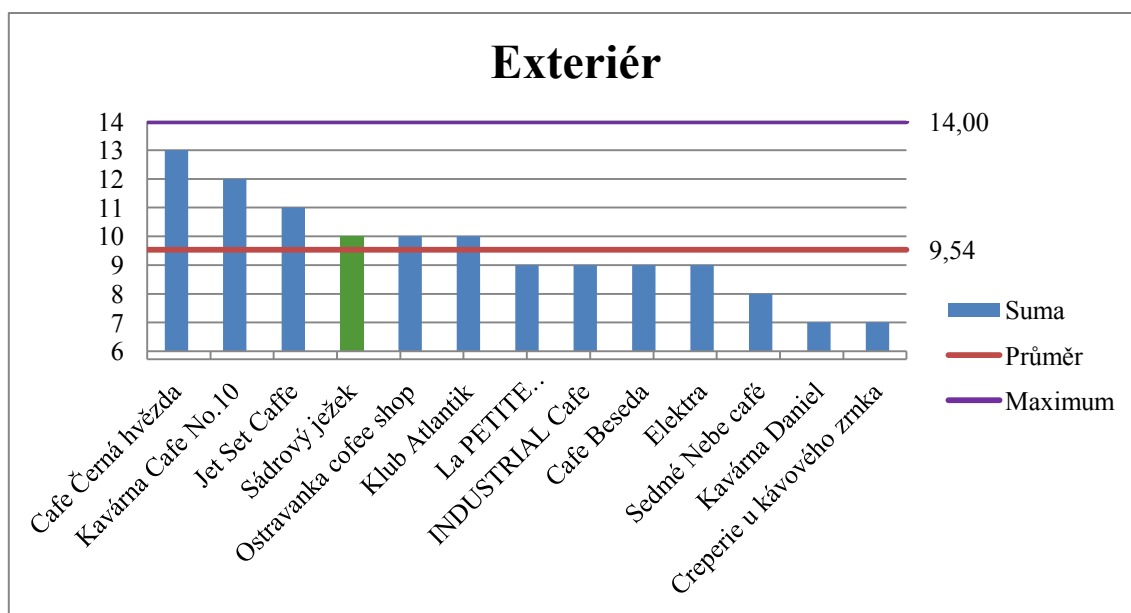
### 5.1 Mystery shopping

Při analýze hlavní použité metody bylo postupně vyhodnocováno devět skupin parametrů tak, jak za sebou následují ve scénáři (*exteriér*, *interiér*, *atmosféra*, *služby a personál*, *lístek a sortiment*, *espresso*, *cappuccino*, *toalety*, *celkové zhodnocení*). U každé kategorie je postupováno od obecnějších srovnání mezi konkurenty po podrobnější rozbor jednotlivých kritérií u kavárny Sádrový ježek. Pro názornost a lepší orientaci jsou vyobrazeny grafy, jejichž položky se řadí od nejvyššího počtu bodů po nejnižší a ve kterých se barevně odlišuje srovnávaná kavárna. U grafického znázornění je pro zvýraznění drobných rozdílů používán různý rozsah měřítek os.

#### 5.1.1 Kategorie exteriér

Kategorie Exteriér obsahuje 13 kritérií, za které mohl podnik získat nejvýše 14 bodů - za každé kritérium jeden bod, s výjimkou otevírací doby (0 – 2 body). Srovnání kaváren nabízí následující graf.





**Obr. 5.1 Exteriér - srovnání kaváren**

Při pohledu na hodnocení exteriéru je zřejmé, že mezi jednotlivými podniky jsou velké rozdíly. Bodová vzdálenost mezi prvním a posledním činí 6 bodů, což je téměř polovina z maximálního počtu.

Plných 14 bodů nezískal žádný podnik. Nejblíže této hranici bylo Cafe Černá hvězda, které však ztratilo bod na hodnocení z důvodu absence menu k nahlédnutí. Toto kritérium nesplnil žádný ze zkoumaných podniků. Průměrný počet dosažených bodů byl 9,54. Nad tuto hranici se dostalo 6 kaváren. Nejhuře hodnocenými se staly Daniel a Creperie u kávového zrnka, které ve venkovních prostorách nepropagovaly svou nabídku, vzezření provozovny se nijak neodlišovalo od okolních budov nebo neměly vystavené pokrmy pro kolemjdoucí.

Při pohledu na průměrné hodnoty jednotlivých kritérií (viz přílohu č. 6) je patrné, co je pro podniky z hlediska externího prostředí samozřejmé. U vchodů všech kaváren byl viditelný ukazatel sdělující, o jaký podnik se jedná, uveden provozovatel, označení (ne)kuřáckých prostor a také u všech existuje možnost nechat auto na parkovišti vzdáleném do 50 metrů. Na druhou stranu z hodnot 0,2 a 0,3 se dá usuzovat, že se podniky málo zaměřují na externí propagaci nabídky nebo odlišení budovy od vedlejší zástavby.

Důležitou částí zařazenou do exteriéru je délka otevírací doby, která byla hodnocena podle počtu provozních hodin v jednom týdnu. Zde patřil podnik Sádrový ježek s 84 hodinami k nejlepším (1. Cafe Černá hvězda – 93,5 hodin). Nutno také zdůraznit, že se od většiny

konkurentů neliší jen počtem provozních hodin, ale taky jejich rozložením. Zatímco má většina hodnocených kaváren přes všední dny otevřeno do osmi či desíti hodin, v Sádrovém ježkovi zavírají až po půlnoci, v pátek dokonce až po druhé hodině ranní. Ačkoliv byl Sádrový ježek jednou ze tří kaváren, kterým se v tomto udělily plné dva body, přesáhl podnik celkovou průměrnou hranici jen o neplný půl bod. Venkovní prostředí bylo čisté, avšak provozovna není odlišena od ostatních budov, nenachází se u ní menu k nahlédnutí, neláká kolemjdoucí vnější propagací, ani vystavením pokrmů. Zákazníci tak vůbec nemusí vědět, že kolem kavárny procházejí a těm co to vědí, neposkytuje absence těchto prvků důvod se zastavit na kávu.

Je zřejmé, že odlišení budovy od ostatních je závislé na povaze vlastnictví objektu, popřípadě smluvní délce pronájmu. Stejně tak lze hůře poskytnout kolemjdoucím pohled na dezerty a jiné pochutiny, je-li kavárna umístěna ve druhém patře domu. V případě kavárny Sádrový ježek, která disponuje velkými okny směřujícími na frekventovanou ulici, se ale zdá, že za nesplněním zmíněných kritérií bude spíše neuvědomění si schopnosti těchto činitelů přilákat zákazníky.

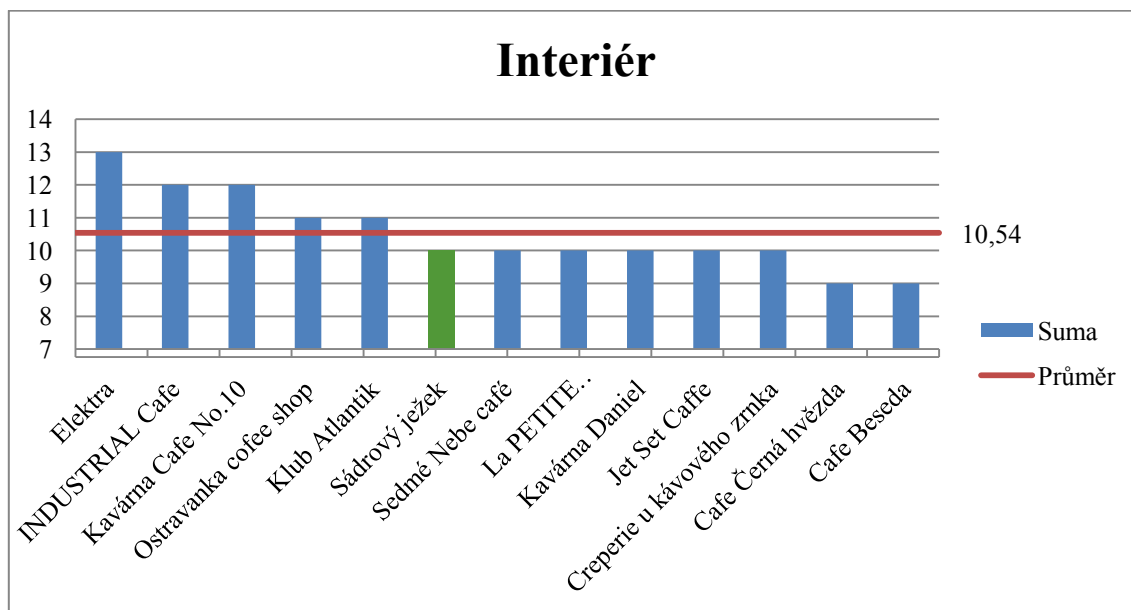
### **5.1.2 Kategorie interiér**

Jeden z nejmarkantnějších vlivů pro pohodlí zákazníka, je vnitřní prostředí, ve kterém tráví svůj čas. Působení interiéru je rozděleno na hodnocení dispozic a vybavení a na atmosféru. Do první skupiny bylo zařazeno 18 kritérií, při každém mohl být hodnocený subjekt obohacen o jeden bod, takže maximální počet bodů byl rovněž 18. Průměrná dosahovaná hodnota činí 10,54 a překročit ji se podařilo pěti subjektům.

Při pohledu na průměrnou hodnotu jednotlivých kritérií se dají vysledovat dva extrémy opačné povahy. Tím prvním jsou kritéria mající hodnotu jedna, což znamená, že je splnily všechny kavárny. Jedná se o urovnání židlí, čistotu prodejního pultu, rozmístění stolů. S výjimkou kavárny Daniel, kde se autor práce setkal se špinavým a děravým ubrusem, měly všechny zkoumané podniky čisté stoly. V těchto ohledech nezbývá než držet krok s konkurencí, protože se jedná o základní prvky provozování podniku, které by měly být, a evidentně jsou, dodržovány. Na opačné straně spektra se nacházejí parametry s hodnotou nula. Žádná z kaváren nedisponovala dětským koutkem a ani v jedné nebyla u stolu zásuvka pro notebook pro případnou práci. I když se nebudou brát v úvahu kuřácké kavárny, tak rodiče s ratolestmi zřejmě nenavštěvují tyto podniky tak často, aby se jim vyplatilo uvolnit

místo dětskému koutku, nebo je tento segment hodnocenými kavárnami naprosto přehlížen. Pouze v INDUSTRIAL Cafe byly k dispozici vizitky kavárny, a to s účtem při placení.

Kavárnou s nejvíce body se stala Elektra, které bylo uděleno 13 bodů. Kromě výše zmíněného v ní byla jedním z nedostatků absence denního tisku či jiných periodik. Nejhorše hodnocenou se pak stala Cafe Beseda, v níž se autor jako mystery shopper setkal s příliš malým stolem, nebo velmi nepřehledně rozloženými propagačními materiály.



Obr. 5.2 Interiér – srovnání kaváren

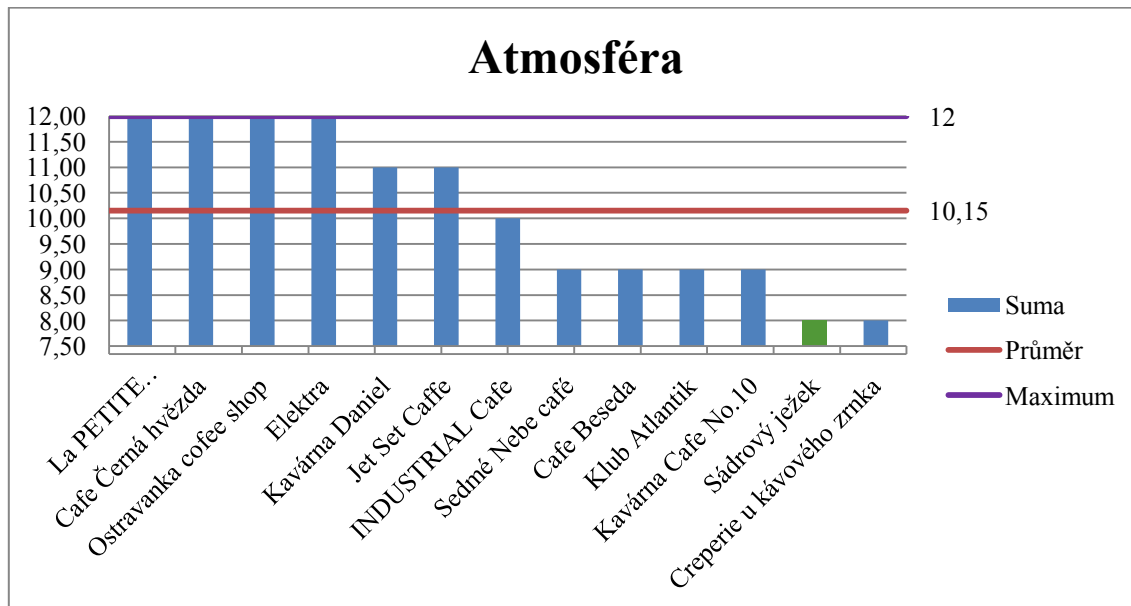
Při srovnání kavárny Sádrový ježek s konkurencí se tento podnik se svými desíti body ocitl pod hranicí průměru. Pět podniků mělo stejné bodové hodnocení. Kavárna je nekuřácká, čistá a zákazníci mají možnost posadit se u oken s výhledem na ulici a připojit se na funkční Wi-Fi zařízení. U čistých stolů různé kapacity se nachází dostatek věšáků. Ale kvůli tomu, že první, s čím se zákazník setká při vstupu do prodejny, je schod, nelze udělit body za bezbariérovost. Ve vnitřních prostorech Sádrového ježka je tento schod zbytečný a snadno odstranitelný. Na stolech jsou poměrně chaoticky rozmístěny propagační materiály, některé vůbec nesouvisí s kavárnou, což působí nedbale. Přijde-li někdo za deště, nemá si kam odložit deštník. Není možnost zapůjčit si zde aktuální noviny. Stejně jako u většiny ostatních nejsou k dispozici vizitky.

Žádná z těchto položek není pro existenci na trhu bytostně důležitá, ale při srovnání kaváren na tak malém prostoru je jejich nenaplnění velmi patrné. Například v Ostravance Coffee shopu je denní tisk očividnou samozřejmostí a i když si jej zákazník nepůjčuje, je

spokojen už jen proto, že je mu tato eventualita poskytována. Podobný princip platí u stojanů na deštníky a vizitek. Přítomnost propagačních letáků, lístků a podobných prvků podpory prodeje je příhodná, jen pokud to koresponduje se stylem kavárny. Nelze očekávat, že budou k vidění v luxusním podniku Elektra, nebo podobně se profilujícím INDUSTRIALU. Nicméně když už se na stole nalézají, je třeba zajistit takové jejich uspořádání, které nebude překážet, ani esteticky obtěžovat, jako v kavárně Sádrový ježek.

### 5.1.3 Kategorie atmosféra

Aby bylo zřejmé, které prostředí působí na zákazníka silněji, byla hodnocena atmosféra zvlášť. Při její analýze bylo využito 12 kritérií, za každé mohla kavárna získat jeden bod. Při pohledu na průměrnou hodnotu, která činí 10,15, je zřejmé, že si většina kaváren dává záležet na tom, aby vnitřní prostředí mělo silný vliv na vnímání zákazníka. Tento fakt navíc podporuje zaměření a profilování jednotlivých podniků. Většina kaváren ví, jaký dojem má v úmyslu vyvolat a tohoto se pak drží, ať už se jedná o prvorepublikový styl v Elektře a INDUSTRIALU, prostředí evokující a prodávající město Ostravu v Cafe Černá hvězda, nebo hravé, veselé a uvolněné klima v La Petite Conversation.



Obr. 5.3 Atmosféra - srovnání kaváren

Jak je patrné z grafu, nejvíce bodů a zároveň jejich maximální možný počet nasbíraly 4 kavárny, u nichž nebylo možno vytknout nic z hlediska sluchových, vizuálních a jiných vjemů. K tomu ještě další dvě se přenesly přes hranici průměru se ztrátou pouhého jednoho bodu. Jedná se o Jet Set Caffè, kde výkonný odvětrávací systém působí negativně na teplotu

v prodejně a způsobuje průvan. Druhý jedenáctibodový podnik je kavárna Daniel, kde bylo hodně patrné opotřebování výmalby stěn. Téměř na hranici průměru se ocitlo INDUSTRIAL Cafe, kde, kromě permanentního hlasitého hučení některého z přístrojů, hrála jako kulisa k prostředí nevhodně zvolená rádiová stanice.

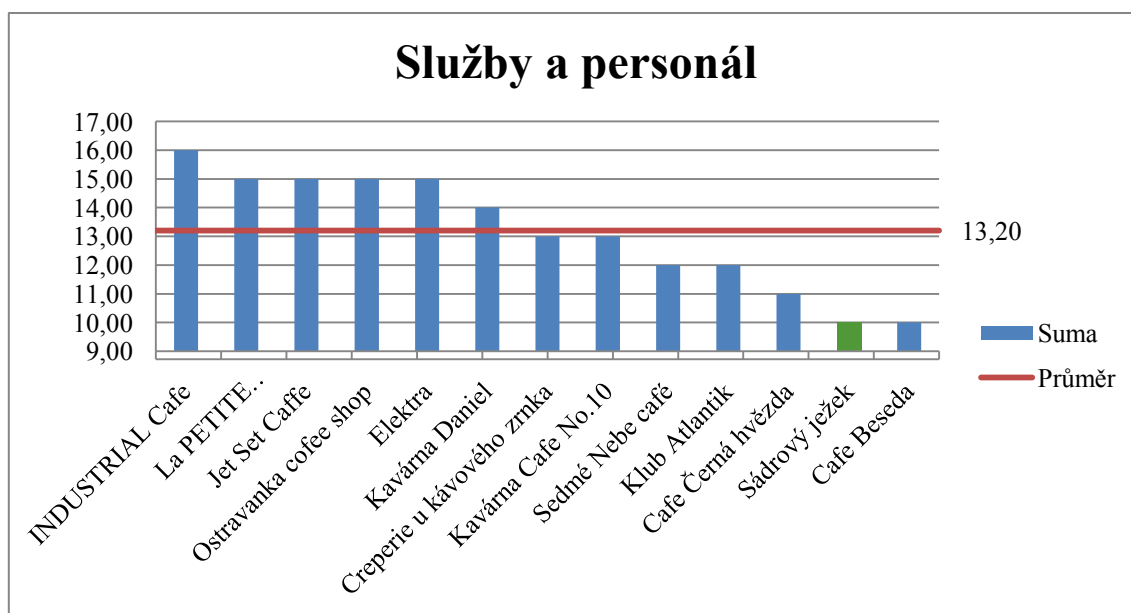
Z průměrných hodnot jednotlivých parametrů vyplývá, že ve všech podnicích byly přítomny předměty, které měly podtrhnout a zvýraznit atmosféru, dalo se bez obtíží číst, nebyly přítomny nepatřičné zápachy a všude hrála přiměřeně hlasitá hudba, ačkoliv se zvolením jejího vhodného stylu mělo 5 kaváren problém. Nejčastěji nesplněným kritériem se stala jedinečnost atmosféry, o níž se dá pochybovat u šesti podniků.

Nejhůře hodnocenými se s 8 body z 10 staly kavárny Creperie u kávového zrnka a Sádrový ježek. Poslední jmenovaná ztratila 4 body. V tomto podniku hrála hudba a poměrně vhodná, nicméně se jednalo o běžnou rádiovou stanici, a tak byla neustále přerušována vstupy moderátora a bloky reklam. Dalším nesplněným parametrem se stala sladěnost malby, vybavení a dekorací. Ačkoliv se Sádrový ježek od ostatních policemi plnými knih a vystavenými hudebními nástroji, což vytváří velmi dobrou atmosféru, celkový dojem kazí přílišné množství barev, z nichž jsou některé použity zcela nepochopitelně. Vedle béžového klavíru se zákazníci mohou setkat s razící červenou automatu na Coca-Colu a nad ním s na zdi vystavenými šperky na fialovém pozadí a barevnými obrazy. V důsledku tohoto využití příliš mnoha nesouvisejících dekorací ztrácí bod i za sílu a konzistentnost atmosféry. Posledním nesplněným kritériem se pak stala originalita, která by mohla upoutat zákazníky, nicméně zde se ztrácí.

Protože si do kavárny mnoho lidí chodí odpočinout od povinností a zastavit se, je nutné jim poskytnout takové klima v interiéru, které jim to umožní. Podnik musí především vědět, jak chce působit na zákazníky a tuto ideu pak přenést prostřednictvím jednotlivých prvků atmosféry do reálného prostředí kavárny. Mnoho konkurentů kavárny Sádrový ježek nad ni v tomto ohledu vyniká, což pro ni může znamenat tržní neúspěch.

#### **5.1.4 Kategorie služby a personál**

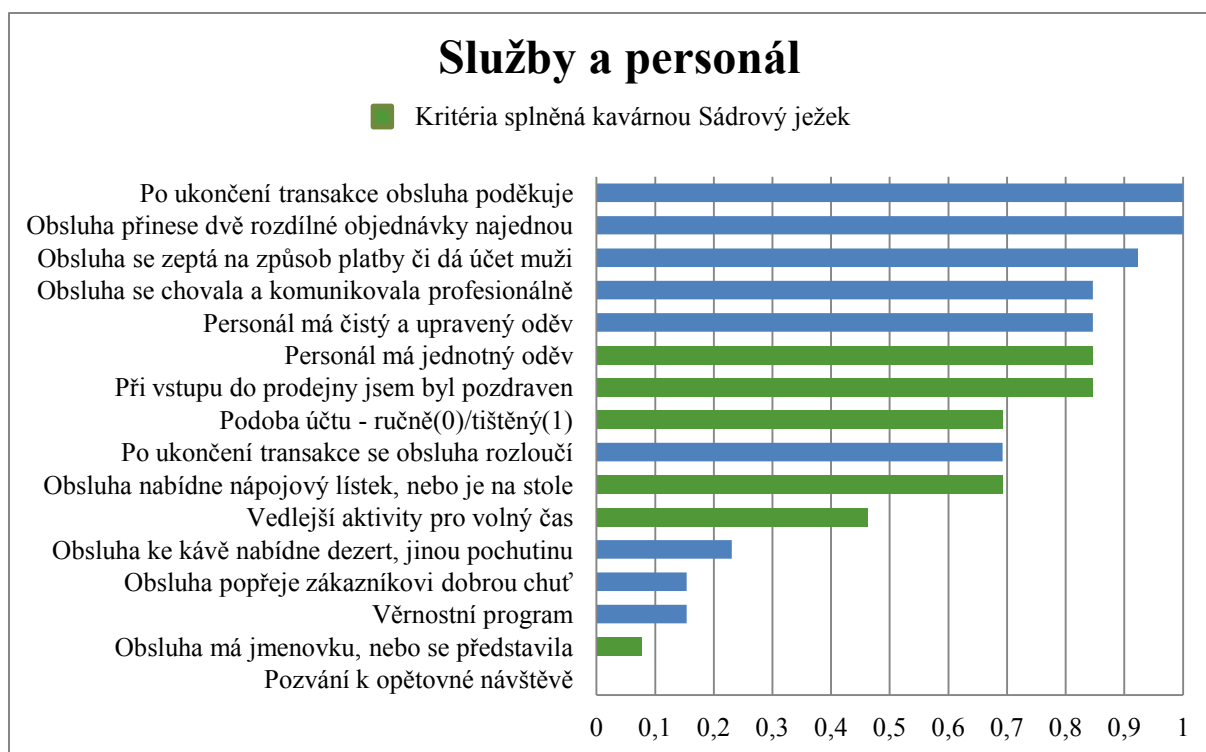
Přehled o tom, jak zkoumané subjekty obstály v této kategorii, nabízí následující graf.



Obr. 5.4 Služby a personál – srovnání kaváren

Kategorie služby a personál obsahovala 19 kritérií, za které mohly kavárny získat maximálně 22 bodů. Je třeba poznamenat, že parametrů, vztahujících se k této skupině, je značné množství a aby podnik splnil všechny, musel by detailně dbát na vysoký komfort zákazníka a péči personálu o něj. Záznamový formulář byl konstruován v tomto směru podrobně proto, aby z něj bylo patrné, které konkrétní drobnosti personál učinil či řekl a které ne. Jen na základě takto nadefinovaného seznamu lze pak objektivně srovnávat jednotlivosti s konkurencí a vyvozovat doporučení či návrhy na změnu přístupu obsluhujících. Není tedy moc překvapivé, že nenastala situace, při které by měl některý z podniků nejvyšší možný počet bodů. Naopak podniky dosahovaly průměrné hodnoty 13,2 bodů, což je přesně 60 % z maxima a to existuje pouze jeden parametr, ve kterém žádný ze zkoumaných neuspěl. Z toho vyplývá, že při procesu poskytování služeb každý podnik postupuje trochu jiným způsobem.

Ze všech nejlépe obstála kavárna INDUSTRIAL Cafe se 16 body. Té k maximu chybí zavedení věrnostního programu, rychlejší obsluha nebo označení zaměstnanců jmenovkou. Na druhou stranu byla to jedna ze tří kaváren, ve které fiktivnímu zákazníkovi obsluha sama doporučila ke kávě dezert. O jeden bod pozadu se umístily hned 4 kavárny, za nimi udělené body s přibývajícími konkurenty klesají rychleji.

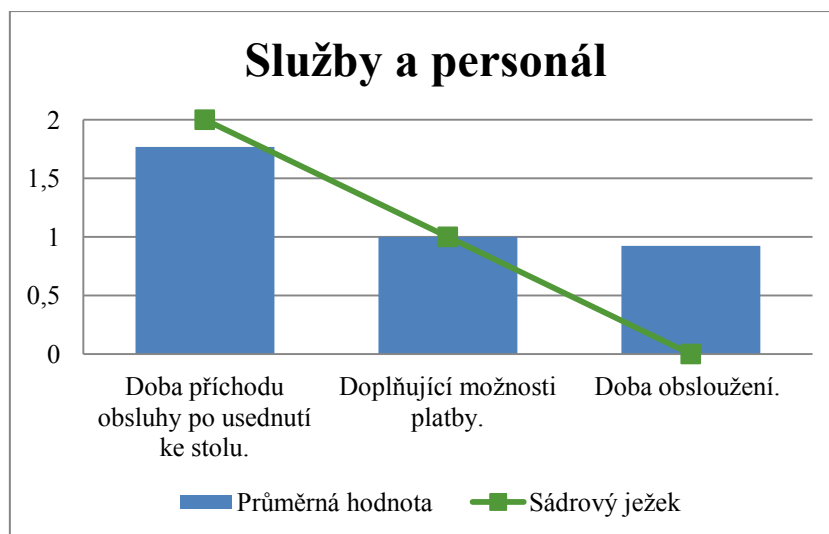


Obr. 5.5 Služby a personál – kritéria (0 - 1 bod)

Při pohledu na průměrné stavy jednotlivých kritérií se škálou 0 – 1 bodu je evidentní, že obsluha v žádném z podniků nepozvala zákazníka k opětovné návštěvě. Pouze v kavárně Elektra lze identifikovat personál dle jmenovky a jen v La Petite Conservation a INDUSTRIALU bylo hostům popráno dobré chuti. 2 kavárny nabízejí věrnostní program, a jak už bylo zmíněno, ve 3 byl ke kávě doporučen dezert. Všechna tato čísla tvoří jen malý zlomek z celkového počtu kaváren a možnost předčit v tomto ohledu konkurenci se tak sama nabízí. Výsledné hodnoty kritérií o rozsahu 0 – 2 body v obrázku 5.6 poukazují na včasnou registraci nových hostů v provozovně a jejich obsloužení espressem a cappuccinem v průměru do 5 minut. Nejčastěji lze platit hotově a stravenkami.

Kavárna Sádrový ježek patří mezi dvě nejhorší, které se umístily celkově na posledním místě v počtu dosažených bodů. Aby byla stejně dobrá jako nejlepší konkurent, zbývá ji 6 bodů, do maxima pak bodů 12. Ačkoliv existuje možnost v ní trávit volný čas poslechem živé muziky, obsluha se chová profesionálně, děkuje a loučí se, tak je velké negativum, že nemá jednotný oděv. Rifle a tričko s potiskem nepůsobí vůbec vhodně, obzvláště po srovnání s jinými kavárnami (85 % z nich disponuje jednotným oděvem). Po příchodu do provozovny personál nepozdravil, nedoporučil dezert, nepopřál dobrou chuť, neměl jmenovky a platbu automaticky inkasoval u ženy, což je samo o sobě proti etiketě.

Nejhorší zjištění se dostavilo při samotné transakci, kdy fiktivní zákazníci neobdrželi vůbec účet. Stejná situace se odehrála už jen v kavárně Atlantik.

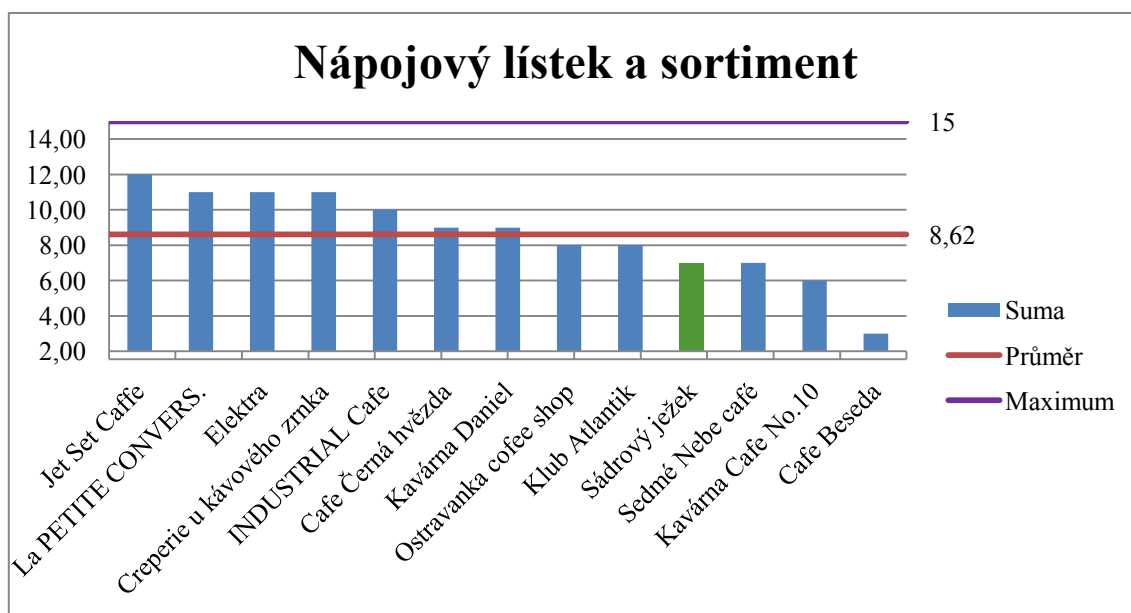


Obr. 5.6 Služby a personál - kritéria (0 - 2 body)

### 5.1.5 Kategorie nápojový lístek a sortiment

Skupina zahrnující hodnocení nápojového (jídelního) lístku a rozsah sortimentu čítala 13 kritérií a v ideálním případě mohly podniky získat 15 bodů. Všechny splněné parametry mohly být odměněny 1 bodem s výjimkou rozsahu nabízených nápojů a jídel. Každé z těchto dvou kritérií mohlo být oceněno 0 až 2 body v závislosti na tom, jak si stála daná kavárna v porovnání s průměrem stanoveným konkurencí. Průměrné hodnocení podniků má hodnotu 8,62, což je poměrně nízké číslo, které je však taženo dolů výsledkem kavárny Beseda, jenž nápojový lístek nemá a získala tak pouhé 3 body za rozsah sortimentu. Kdyby byl tento podnik z hodnocení vynechán, průměr těsně přesáhne hodnotu 9.





Obr. 5.7 Nápojový lístek a sortiment

Nejlepšího možného výsledku nikdo nedosáhl. Nejblíže se mu přiblížilo Jet Set Caffè se svými 12 body a za ním se řadí další tři podniky s deficitem 1 bod. Nejhorší hodnocení z kaváren, které disponují nápojovým lístkem, má Café No.10, kde se zákazníci musí spokojit se značně opotřebovanou a špatně čitelnou nabídkou bez doplňujících informací. Dvě kavárny z výběrového souboru se významně odlišují cenovou úrovní, jedná se o podnik Elektra (espresso 50 Kč, cappuccino 70 Kč) a INDUSTRIAL Cafe (espresso 45 Kč, cappuccino 50 Kč).

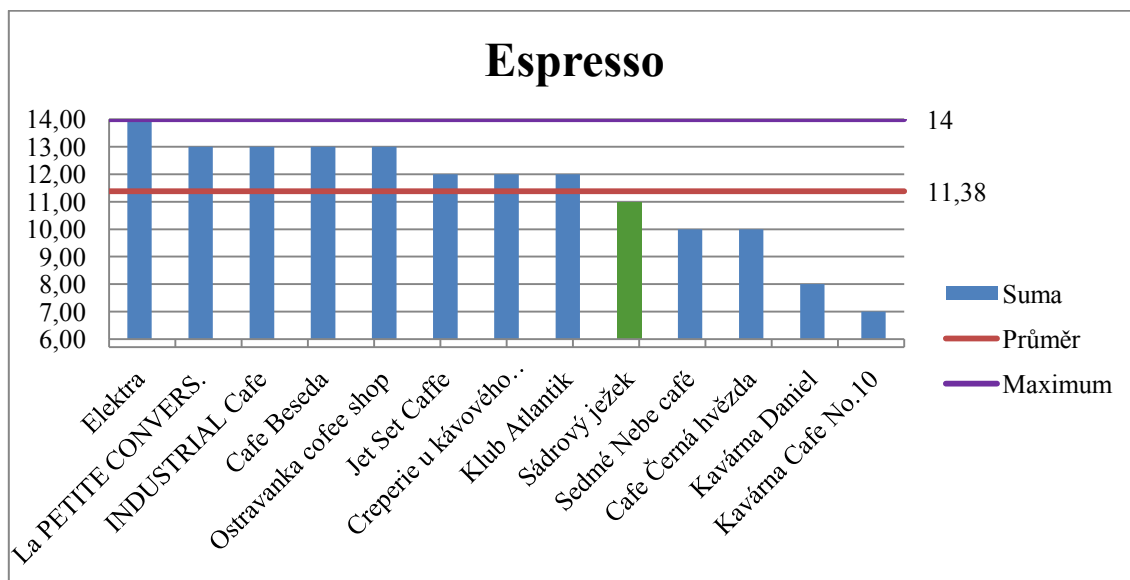
Průměr jednotlivých kritérií prozrazuje, že nabídka každého podniku byla přehledně členěna do kategorií. Až na Sedmé nebe café koresponduje vzhled lístků všech kaváren s jejich atmosférou. Naopak žádný ze zkoumaných subjektů autorovi neposkytl lístek, v němž by byl plnohodnotně použitý jiný než český jazyk. Nejblíže k naplnění tohoto kritéria je La Petite Conversation, u které jsou názvy jídel ve francouzštině, charakterizovány jsou však česky. V případě srovnání šíře nabízeného sortimentu byla jídla hodnocena lépe (1,31) než nápoje (1,08). Čím více je tato hodnota bližší číslu 1, tím více je nabídka stejně rozsáhlá a dá se říct i homogenní. Proto si lze z tohoto zjištění vyvodit, že kavárny poskytují častěji podobné složení nabídky v oblasti nápojů, než v oblasti jídel. Profiluje-li se podnik jako kavárna, nabízí pro kavárny obligátní položky jako kávové, horké, alkoholické a nealkoholické nápoje, méně často pak nápoje míchané. Co se ale jídel týká, je pro tento druh gastronomických zařízení zvykem nabízet nejčastěji dezerty a složení zbývajících částí jídelního

lístku je tak plně v jejich režii. Zřejmě proto se autor při mystery shoppingu setkal někde pouze se zákusky, jinde se saláty, bagetami či hotovými jídly.

Kavárně Sádrový ježek bylo přiděleno 7 bodů, což je méně než polovina maxima a řadí se tak až na 10. místo. Vzhled lístku se shodoval s atmosférou, informace byly dobře čitelné (ačkoliv by font písma mohl mít větší velikost) a bylo zřejmé, co za danou cenu zákazník obdrží. Rozsah nabízených nápojů je srovnatelný s konkurenty, stejná situace platí také u sortimentu jídel (dezerty, toasty, bagety). Na druhou stranu lístek jevil známky silného opotřebování (pokrčené rohy). Při jeho otevření nejsou zákazníkovi poskytnuty žádné úvodní informace, blíže jsou charakterizovány jen některé pokrmy a neobsahuje akční či originální nabídku.

### 5.1.6 Kategorie espresso

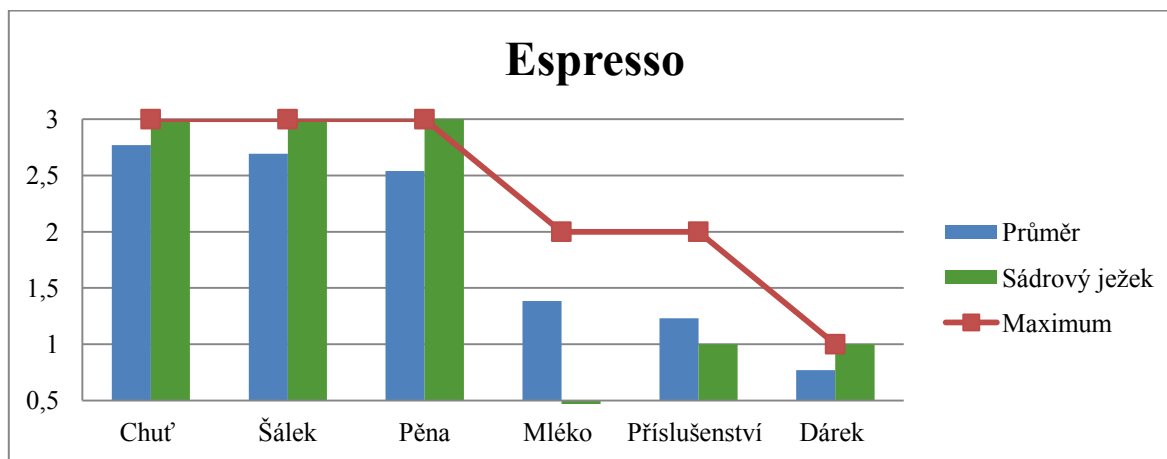
Kvalita kávy a způsob jejího servírování jsou stěžejní prvky, které by měl kavárenský podnik být schopen poskytovat bez sebemenšího zaváhání, v případě, že má v úmyslu být konkurenceschopný. Ačkoliv se autor práce nepovažuje za znalce kávy, existují objektivní parametry, které lze při posuzování úrovně tohoto aspektu považovat za měřitelné a které byly při analýze použity spolu s velmi subjektivním kritériem chuti. Na kolik došlo k jejich naplnění, je možné vidět v grafu 5.8.



Obr. 5.8 Espresso - srovnání kaváren

Za 6 dokonale splněných kritérií při poskytování espressa bylo možné získat maximálně 14 bodů. Tohoto extrému dosáhla pouze kavárna Elektra. Pouhý bod za ní se

zařadily další 4 podniky, z nichž byl každý penalizován za nesplnění jiné podmínky. Celkem 8 podniků, což je 61,5 %, přesáhlo hranici průměru. Nejméně bodů (7) pak obdržela nabídka espressa v kavárně Cafe No. 10, kde bylo servírováno sice v přehřátém šálku správného tvaru a objemu, nicméně bez jakékoliv pěny, ubrousku a s podivně nakyslou chutí.



Obr. 5.9 Espresso - kritéria

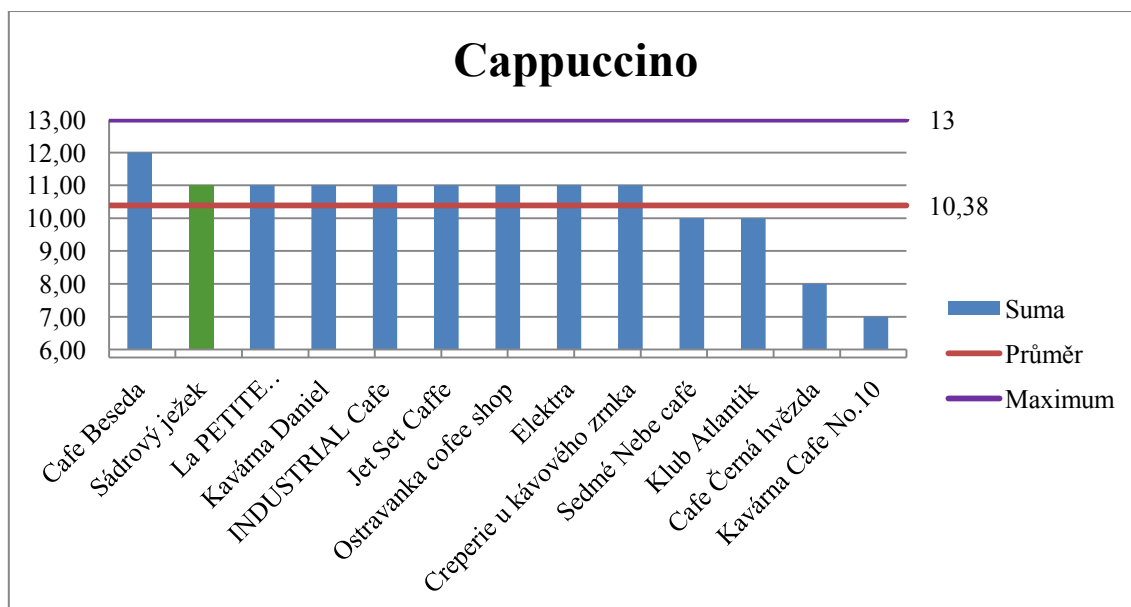
Obrázek 5.9 demonstruje, jakého průměrného hodnocení dosáhly parametry, při nichž mohly podniky za každý z nich získat různý počet bodů. U třibodových (pěna, šálek, chuť) se nejlépe posuzovaným stala chuť espressa, a ačkoliv mají podniky v těchto třech kritériích největší problémy s přípravou správné pěny, lze konstatovat, že celkově jsou jejich průměrné hodnoty poměrně vysoké. Kavárny si evidentně dávají záležet na tom, aby jejich espresso vypadalo a chutnalo tak, jak to stanovují mezinárodní standardy. Vzhledem k tomu, že kavárna Sádrový ježek zde dosáhla maximálního počtu 9 bodů, tak překračuje průměrné hodnoty a vykazuje v tomto ohledu vysokou úroveň.

U dvoubodových kritérií (mléko, příslušenství) jsou kavárny hodnoceny hůře. Při fiktivních návštěvách nebylo jednou mléko servírováno s espressem vůbec a u čtyř v nerezové mléčence. Zbýlé podniky podávaly tuto položku v nahřáté keramické mléčence a byly tak ohodnoceny maximálním počtem bodů. Kavárna Sádrový ježek mléko nabídla, nicméně jako jediná ho podávala vychlazené, což dokáže znehodnotit celý nápoj a neslučuje se se správným kavárenským postupem. Položka příslušenství získala průměrnou hodnotu 1,2. Tak nízké číslo dosvědčuje, že většina kaváren neservíruje kávu se všemi potřebnými náležitostmi. Jen 4 podniky dosáhly plného počtu bodů, jeden nezískal bod žádný (Cafe Černá hvězda) a zbylé podniky bod 1, protože neposkytly k espressu ubrousek.

Poslední položkou při servírování je dle mezinárodních standardů dárek v podobě bonbónu, sušenky či čokolády. Toto nebylo u 3 kaváren splněno, avšak Sádrový ježek k těmto podnikům nepatřil.

### 5.1.7 Kategorie cappuccino

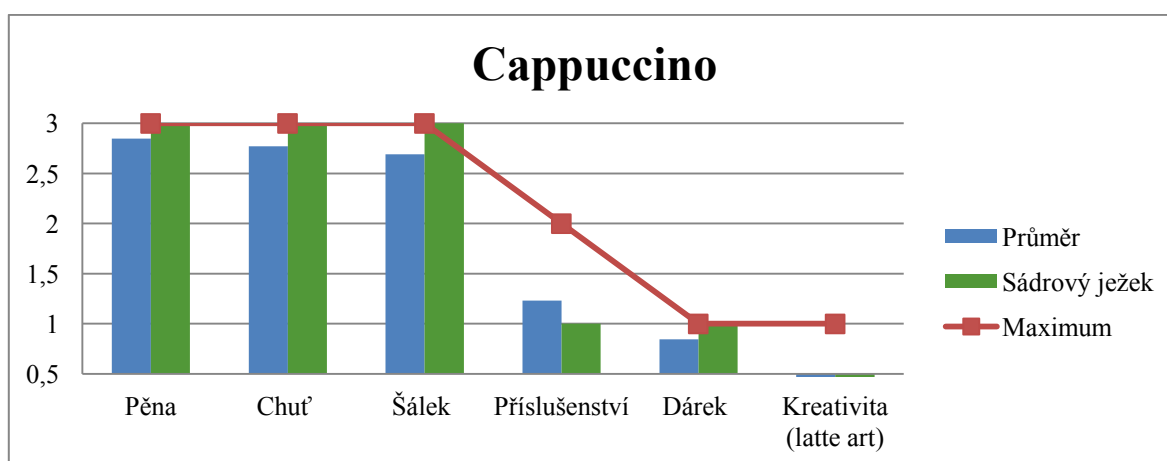
Podobně jako espresso bylo u každého podniku zaneseno do hodnocení i cappuccino, u něhož se hodnotilo 6 kritérií. Nejvyšší možný počet bodů (14) neobdržela žádná z kaváren. Nejblíže se k této hranici přiblížila Cafe Beseda, nicméně nesplnila kritérium kreativity (latte art). Tento parametr nebyl kladně vyřízen v žádné z hodnocených restaurací. Nutno podotknout, že se jedná o přidanou hodnotu nad úroveň mezinárodních standardů, o prvek, který by měl překvapit a rozveselit zákazníka, nicméně jeho absence nesnižuje kvalitu kávy jako nápoje. Pokud by kreativita nebyla brána v úvahu, vyhověla by kavárna Cafe Beseda všem nárokům, majícím vliv na vnímání kvality poskytovaného cappuccina. O jediný bod za tímto podnikem se umístilo 8 kaváren, většina z nich ztrácí, protože k danému nápoji neposkytly ubrousek. Je tedy patrné, že z hlediska cappuccina jsou kavárny dobře informovány o správném způsobu jeho servírování a jakákoliv diferenciace zde bude obtížná a nad rámec mezinárodních standardů. Průměr obdržených bodů činí 10,38 a jen 4 kavárny na tuto úroveň nedosáhly.



Obr. 5.10 Cappuccino - srovnání kaváren

Stejně jako u espressa se na posledním místě umístila kavárna Cafe No. 10, která ztratila body za konzistenci a barvu pěny, chuť i příslušenství a jejíž skóre tak činí pouhých 7 bodů.

Na následujícím grafu srovnávajícím průměrné hodnoty s výsledky kavárny Sádrový ježek je vidět, že kritéria pěna, chuť i šálek byla při mystery shoppingu splněna na maximální možné úrovni. Stejně tak byl ke cappuccinu servírována malá čokoláda. Jediným nesplněným parametrem se tak stalo, kromě zmíněného latte artu, neúplné příslušenství.



Obr. 5.11 Cappuccino – kritéria

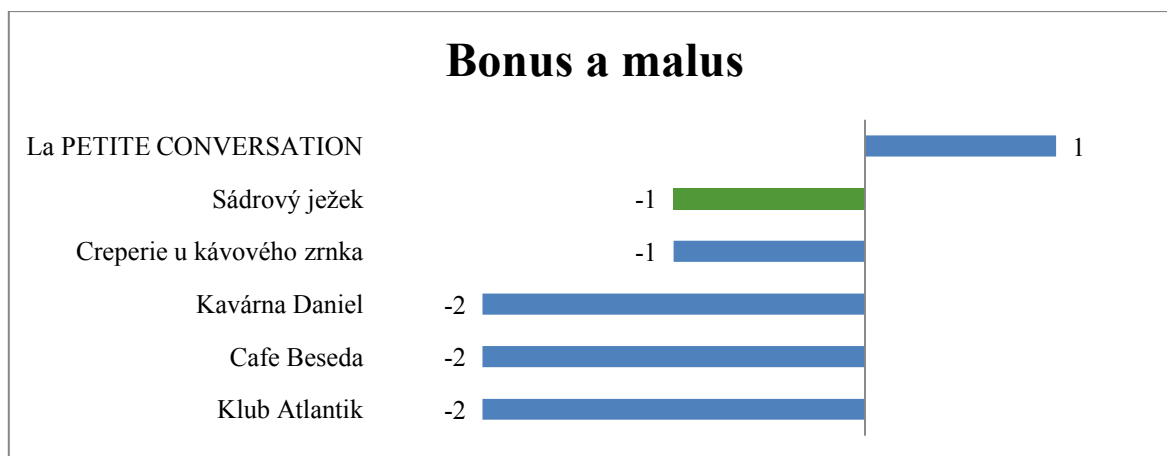
### 5.1.8 Kategorie toalety

Při hodnocení toalet byly brány v úvahu dva parametry, které by mohly mít vliv na pohodlí zákazníků. Jedná se o čistotu a kompletnost příslušenství. 11 ze 13 kaváren z výběrového souboru splňovalo oba požadavky. Zbylé dvě nesplnily každá jiné kritérium. Na toaletách podniku Sedmé Nebe café byla oproti ostatním konkurentům špinavá podlaha a umyvadlo. Kompletní příslušenství se nenacházelo na toaletách kavárny Sádrový ježek. Zásobníky na mýdlo byly prázdné a jeden z nich už na první pohled jevil známky silného opotřebování.

### 5.1.9 Celkové hodnocení

Po rozboru všech kategorií, ke kterým byla při fiktivním nákupu sesbíraná data, mohlo dojít k vyhodnocení kaváren jako celku. Na začátku analýzy však byl souhrn bodů kaváren upraven o hodnoty zaznamenané v částech bonus a malus. Jedná se o zohlednění pozitiv a negativ, která nebyla obsažena v záznamovém archu. Seznam podniků, u nichž bylo

hodnocení využito, se nachází v následujícím grafu spolu s vyjádřením přiřazených či odebraných bodů.



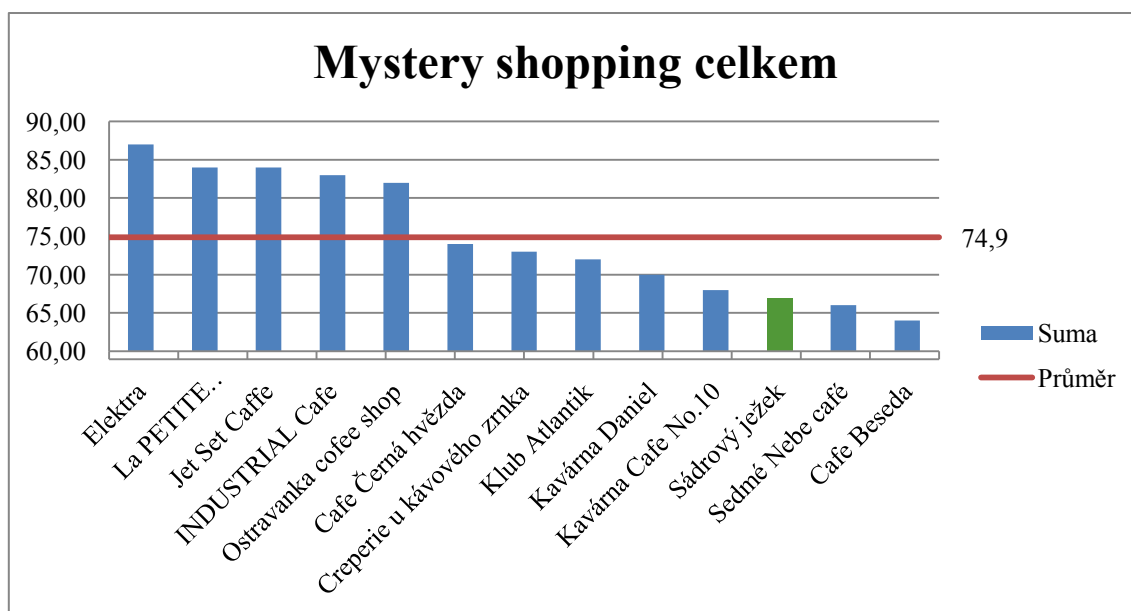
Obr. 5.12 Bonus a malus

Jedinou kavárnou s bonusovým bodem se stala La Petite Conversation, která si jej zasloužila za neobvykle příjemnou, usměvavou obsluhu, jež se nezapomněla zeptat, jak návštěvníkům chutnalo. Třem kavárnám bylo odečteno po dvou bodech. Kavárně Atlantik za vlas na podšálku, nepředání účtu při placení a velmi dlouhou čekací dobu na zaplacení. Podniku Daniel za díru po cigaretě v ubruse, pavučiny na dekoracích a název „presso“ v jídelním lístku. A kavárně Cafe Beseda za velmi dlouhé čekání na zaplacení při nízké obsazenosti spolu s neposkytnutím lístku. Prostředí, které vůbec nepřipomíná kavárnu a stanice Evropa 2 jako kulisa ve francouzské kavárně byly důvodem pro sražení bodu podniku Creperie u kávového zrnka. Snížení hodnocení o jeden bod si rovněž vysloužila obsluha kavárny Sádrový ježek za velmi dlouhou čekací dobu na zaplacení.

### Kategorie mystery shopping celkem

Analýza jednotlivých kategorií je vhodným zdrojem informací pro nalezení silných a slabých stránek podniku a příležitostí v podobě nedostatků konkurence. Nicméně k zajímavým zjištěním lze dojít také po sumarizaci všech udělených bodů, takové výsledky ukazují současné postavení podniku mezi ostatními při působení všech faktorů najednou.

Maximum získatelné při fiktivním nákupu bylo 113 bodů, dosahovaný průměr má úroveň 74,9 bodů. Nejlépe hodnocenou se stala Elektra s 87 body. Pořadí všech podniků z výběrového souboru je k vidění v grafu 5.13.



Obr. 5.13 Mystery shopping celkem

Kavárna Sádrový ježek se umístila na slabém 11. místě z 13 podniků a chce-li obstát proti poskytovatelům stejných služeb, měla by přehodnotit své nynější působení, uvědomit si jaké zákazníky chce přilákat, se kterými podniky má v plánu o ně soupeřit a kterým se vyhnout. Následující tabulka shrnuje, jak obstála v jednotlivých kategoriích.

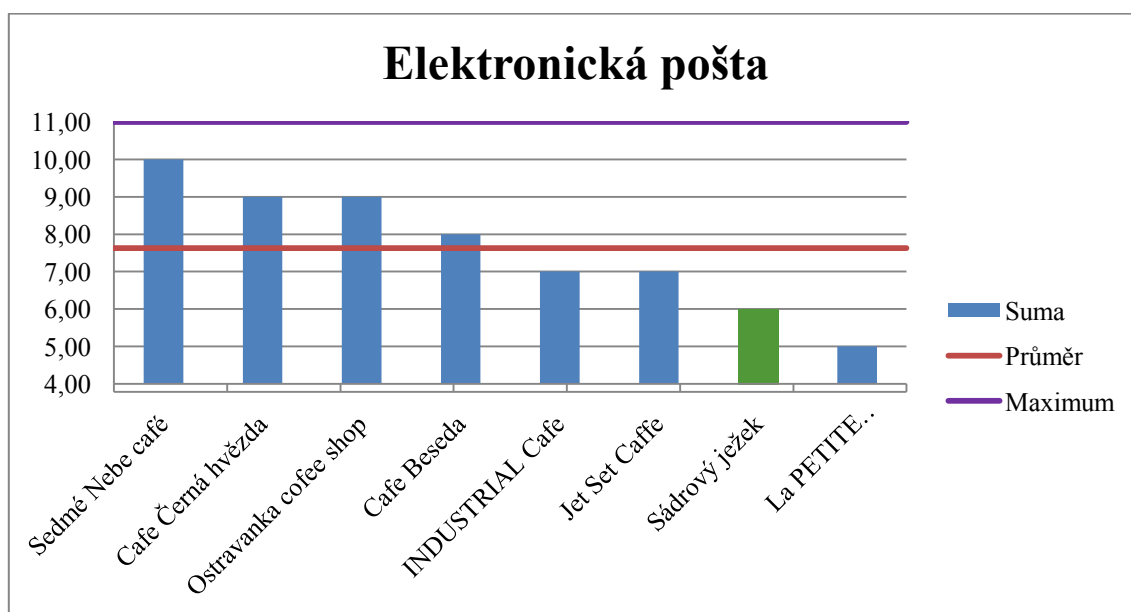
Tab. 5.1 Sádrový ježek - body za kategorie

Kategorie	Sádrový ježek	Max	Rozdíl
<b>Bonus a malus</b>	-1	3	133,3 %
<b>Služby a personál</b>	10	22	54,5 %
<b>Lístek a sortiment</b>	7	15	53,3 %
<b>Toalety</b>	1	2	50,0 %
<b>Interiér</b>	10	18	44,4 %
<b>Atmosféra</b>	8	12	33,3 %
<b>Exteriér</b>	10	14	28,6 %
<b>Espresso</b>	11	14	21,4 %
<b>Cappuccino</b>	11	13	15,4 %
<b>SUMA</b>	<b>67</b>	<b>113</b>	<b>40,7 %</b>

Nebudou-li brány v úvahu bonusové body, má kavárna největší nedostatky v oblasti poskytování služeb a personálu, lístku a sortimentu, interiéru či atmosféry. Zároveň se jedná o prvky, které vyžadují největší pozornost při reorganizaci a během snah o co nejvyšší konkurenceschopnost. Naopak velmi dobře se dá hodnotit kvalita poskytovaných kávových nápojů.

## 5.2 Mystery mailing

Předmětem hodnocení mystery mailingu se stalo pouze 8 kaváren, protože 2 podniky z výběrového souboru nevyužívají tento způsob komunikace s klienty (Elektra, Cafe No. 10) a 3 kavárny na mystery mail neodpověděly do 5 pracovních dní (Kavárna Atlantik, Daniel a Creperie u kávového zrnka). Všechny těchto 5 kaváren tak neobdrží žádný bod. Kavárny, které odepsaly na dotazy v e-mailu, mohly získat maximálně 11 bodů za stejný počet parametrů. Nejlépe se s 10 body umístilo Sedmé Nebe café, které pochybilo pouze v nepoděkování za zájem o kavárnu. Toto kritérium ostatně nesplnila žádná z kaváren.



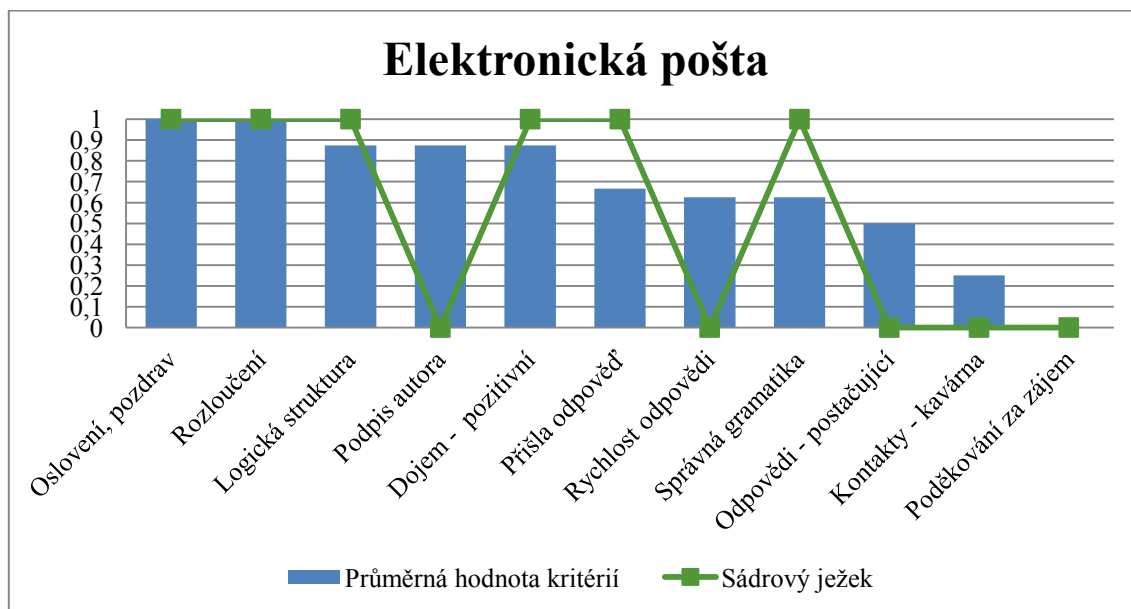
Obr. 5.14 Elektronická pošta - srovnání kaváren

Průměrná hodnota jednotlivých kritérií dosvědčuje, že pozdrav a rozloučení je při elektronické komunikaci pro podniky samozřejmostí. Hůře na tom s hodnotou 0,63 je posouzení rychlosti odpovědi a přítomnost pravopisných chyb v textu. Jen u poloviny kaváren byl rozsah odpovědi postačující, druhá půle zapomněla vždy reagovat na jeden z dotazů. 75 % podniků při zasílání e-mailu zákazníkovi k němu nepřipojí svůj název a důležité kontaktní údaje.

Při zaměření se na kavárnu Sádrový ježek jsou z grafu 5.15 patrné 2 podstatné skutečnosti. Za prvé, podnik se zařadil mezi ty, které odpověděly na e-mail, ačkoliv až čtvrtý pracovní den od odeslání. Za druhé, sdělení poskytnuté Sádrovým ježkem mělo nedostatky a bylo ohodnoceno pouhými 6 body. Kromě zmíněné rychlosti neobsahovala zpráva podpis osoby, která ji psala, kontakty na kavárnu, ani odpovědi na všechny dotazy.



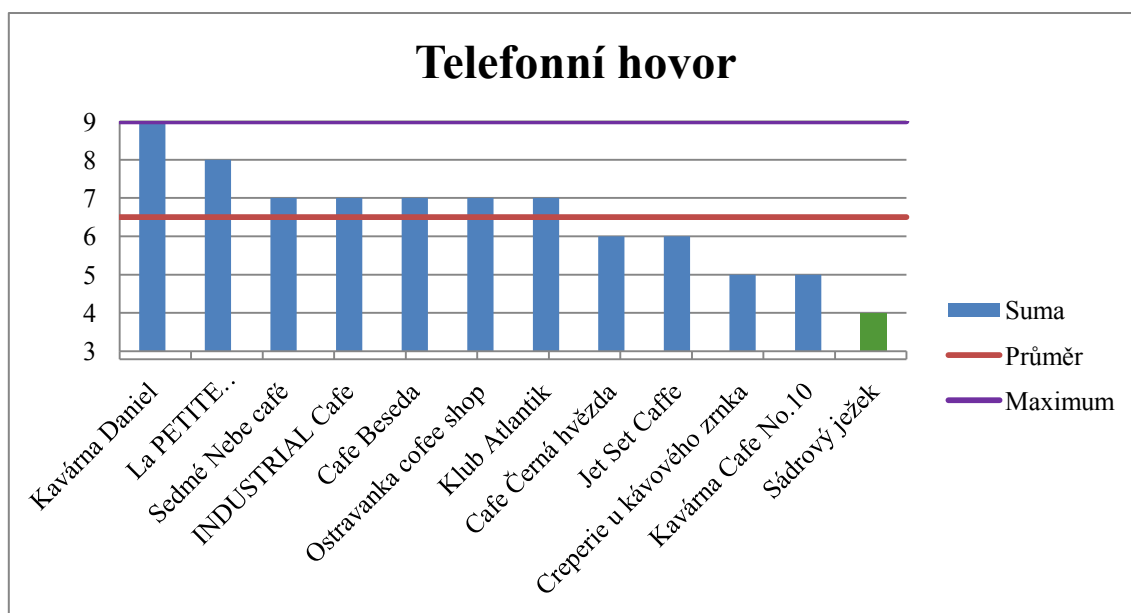
Z uskutečněného rozboru vyplývá, že úroveň komunikace prostřednictvím elektronické pošty je nízká a kavárny ji nepřikládají velkou váhu. Zároveň je ale náprava poměrně snadná a její účinnost a vliv na vztah se zákazníkem by mohl být velmi přínosný, stejně jako následné pozitivní reference.



Obr. 5.15 Elektronická pošta - kritéria

### 5.3 Mystery calling

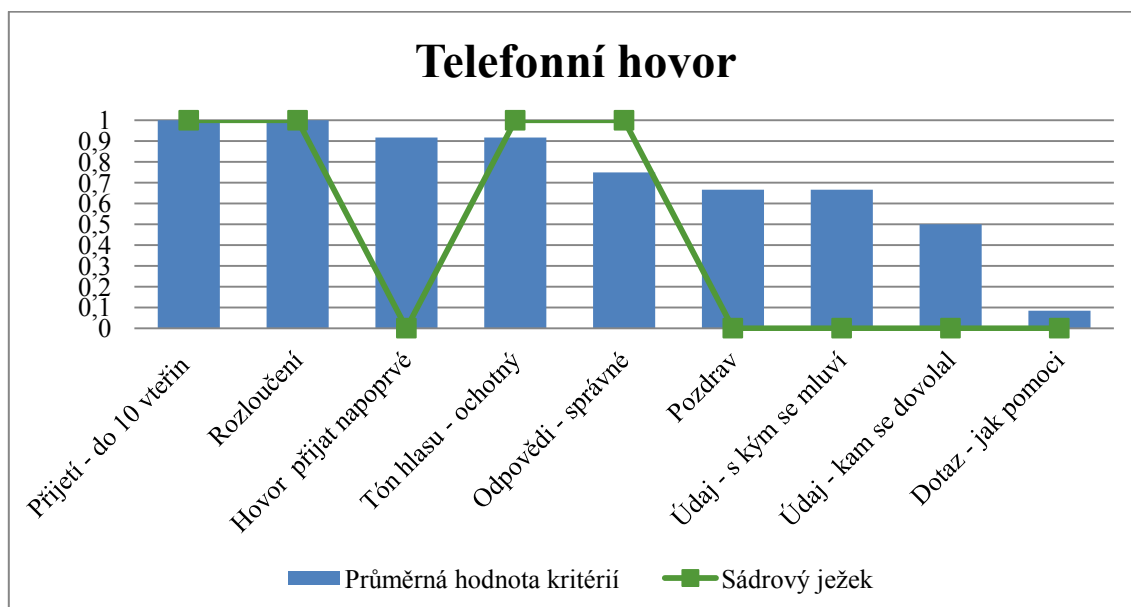
Během analýzy konkurence v této práci se autor zaměřil na všechny možné způsoby kontaktu kaváren se zákazníkem. Další z výzkumných metod se stala i ta, která má za úkol zjistit úroveň komunikace podniku s volajícím a nazývá se mystery calling. Za tuto kategorii mohl podnik získat nejvýše 9 bodů ve stejném počtu kritérií. Výsledná bodová hodnocení jsou zobrazena v grafu 5.16, na základě kterého je možné mezi sebou porovnat 12 z 13 kaváren výběrového souboru. Ačkoliv má podnik Elektra na svých internetových stránkách uvedeno telefonní číslo, nelze se na něj dovolat. V důsledku toho nebyla tato kavárna do hodnocení telefonního kontaktu zahrnuta.



Obr. 5.16 Telefonní hovor - srovnání kaváren

Maximální hranice dosáhl jediný podnik a to kavárna Daniel. Průměrně bylo uděleno 6,5 bodu, což je 72,2 % z maximálního možného hodnocení. Tuto hranici překročilo 7 kaváren, 5 z nich pouze o půl bodu. Rozdíl mezi prvním a posledním podnikem v hodnocení činí 5 bodů. Jedná se o velkou mezeru svědčící o naprosto odlišné kvalitě komunikace s klienty.

K demonstrování faktu, které parametry byly nejčastěji nesplněny, slouží následující graf.



Obr. 5.17 Telefonní hovor - kritéria

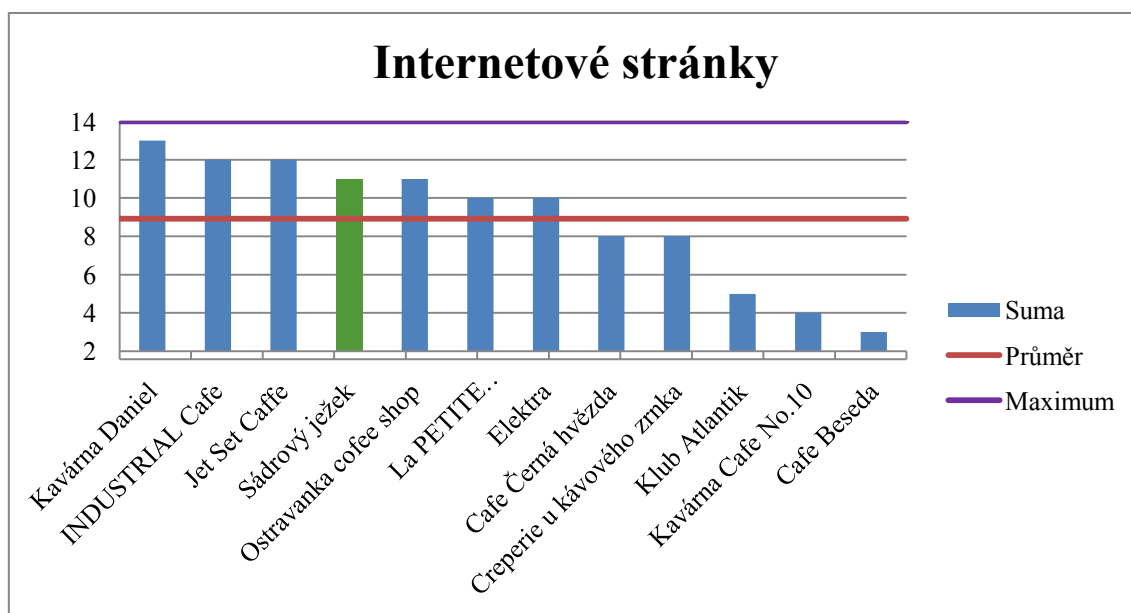
Obrázek 5.17 jasně ukazuje, že pokud se fiktivní volající dovolal na dané zveřejněné telefonní číslo, byl hovor vždy přijat do 10 vteřin. Stejně tak se osoba jednající jménem kavárny nikdy nezapomněla rozloučit. Do všech kaváren, s výjimkou jediné, se osoba provádějící mystery calling dovolala napoprvé. Rovněž kritérium hodnotící příjemné a ochotné vystupování nebylo splněno pouze v jednom případě a to u kavárny Cafe No. 10. Co se týká správnosti odpovědí na dotaz ohledně otevírací doby a adresy internetových stránek, je průměrná hodnota 0,75 překvapivá, protože to znamená, že personál ve 3 kavárnách je špatně informován a proškolen, neboť poskytoval nekorektní údaje. Ještě hůře na tom je jednání zaměstnanců či vedoucích při zahájení telefonní konverzace. Jedna třetina (4 z 12) z nich nepozdravila a stejně velká část se nepředstavila. Při přijímání hovoru 50 % obvolávaných neuvedlo, kam (do jakého podniku) se zákazník dovolal. Pouze v jedné kavárně se obsluha zeptala, jaké má volající přání.

Kavárna Sádrový ježek dopadla v této kategorii se svými 4 obdrženy body nejhůře ze všech podniků. Hovor nebyl přijat ani napotřetí během 3 hodin. Jako fiktivní volající nebyl autor práce pozdraven, neobdržel oznámení o tom, kam se dovolal, ani s kým hovoří. A i když odpovědi na dotazy byly správné, v porovnání s konkurencí se stále jedná o špatný výsledek.

Z těchto dat vyplývá, že se v kavárnách nezaměřují na zdokonalování komunikačních schopností svých zaměstnanců. Příčinou může být nízké využívání telefonu jakožto komunikačního kanálu a upřednostňování e-mailu ze strany zákazníků, nebo neuvědomění si toho, jak neprofesionálně takový hovor působí. Je-li však telefonní kontakt uveden v provozovně či na internetových stránkách, mělo by být v zájmu podniku, aby úroveň vyjadřování korespondovala s jeho seriózností. Pozdrav, představení se a poskytnutí jména podniku, jsou kritéria, která dopadla nevalně, přitom by je kavárny neměly vnímat jen jako zpříjemnění hovoru, ale jako standard poskytovaný každému zákazníkovi.

## **5.4 Mystery návštěva internetových stránek**

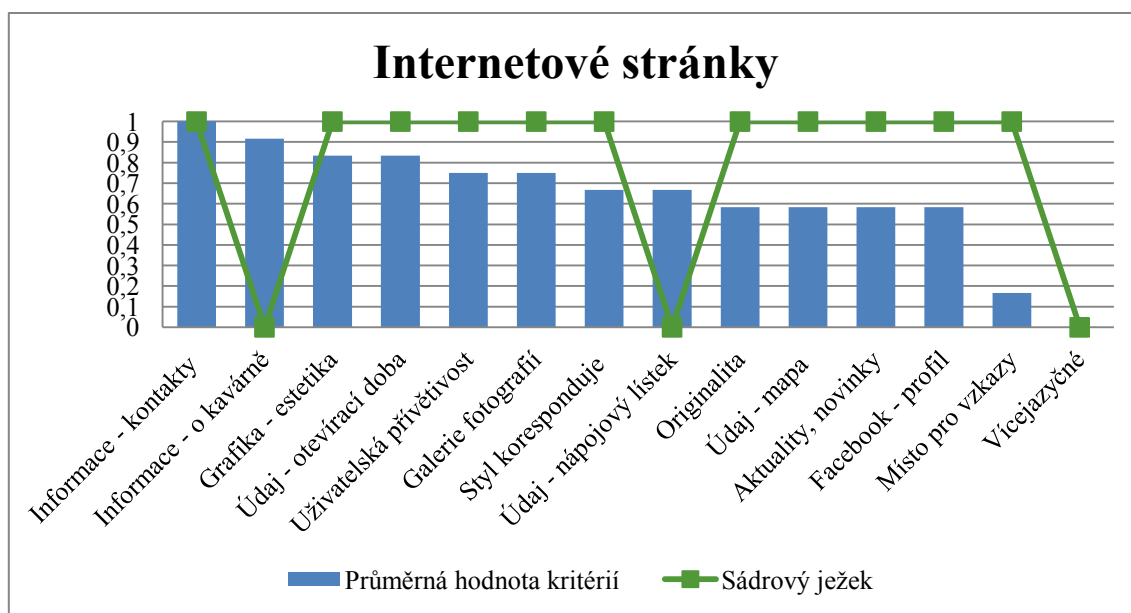
Internetové stránky představují zdroj informací o kavárně dostupný odkudkoliv. Při jejich fiktivní návštěvě bylo hodnoceno 14 kritérií, každé z nich jedním bodem. Do analýzy nebyla zahrnuta kavárna Sedmé Nebe café, protože ta internetové stránky nemá. Srovnání zbývajících 12 podniků nabízí graf 5.18.



Obr. 5.18 Internetové stránky - srovnání kaváren

Průměrná dosahovaná hodnota činí 8,9. Nejlepšího výsledku dosáhla kavárna Daniel, která nesplnila pouze parametr více jazykových mutací stránek. Tento požadavek byl nejvíce problematický, ani jednomu z podniků za něj nebyl udělen bod. Vzhledem k tomu, že se stejným výsledkem se u tohoto kritéria autor práce setkal při analýze nápojových (jídelních) lístků, lze usuzovat, že v oblasti Ostrava centrum cizinci kavárny často nenavštěvují a ty tak necítí potřebu pomoci jim s překonáním jazykové bariéry. Na druhou stranu kvalitní překlad s sebou nenese až tak velké výdaje, aby v tomto ohledu nemohly kavárny podniknout vstřícné kroky a dvojjazyčnost realizovat. Náklady se navíc v delším časovém období rozmělní a kavárna se může odlišit od konkurence.

Nejhůře hodnocenými se staly stránky Café Beseda (3 body), které jsou velmi stručné a slouží zřejmě jen pro uvedení kontaktů. Před nimi se umístil web kavárny Cafe No. 10, jehož vzhled i obsah jsou provizorní, protože se nachází ve stavu rekonstrukce. Podobně na tom je i stránka podniku Atlantik, která je jen malou částí webu celého klubu a není tak příliš podrobná.



Obr. 5.19 Internetové stránky - kritéria

Při rozboru jednotlivých kritérií se ukázalo, že 83 % podniků na svých internetových stránkách neposkytuje prostor, kde by zákazníci mohli vznášet své návrhy, doporučení a připomínky. Přitom je zpětná vazba velmi cenná, mohou se na ni zakládat současné drobné úpravy i celé budoucí strategie a kavárny se tak zbytečně ochuzují o tento zdroj informací z první ruky. Průměrná hodnota ostatních kritérií je větší než 0,5, což znamená, že je splnila více než polovina zkoumaných subjektů.

Kavárna Sádrový ježek dosáhla díky dobré úrovni svých stránek na poměrně vysoké hodnocení. Spolu s podnikem Ostravanka coffee shop získala 11 bodů. Závažnější je zjištění plynoucí z rozboru ztracených bodů. Nebude-li se brát v úvahu všemi opomíjená dvojjazyčnost, ztratil Sádrový ježek na absenci obecných sdělení ohledně kavárny (tzn. úvod, charakteristika), které přitom měli na svých stránkách všichni ostatní konkurenti. Za druhý silný nedostatek se dá považovat nepřítomnost informací ohledně nabídky nápojů a jídel, zatímco dvě třetiny podniků svůj sortiment na stránkách má i s cenami. Vyjmenované nedostatky jsou zbytečné a kavárna i stránky kvůli nim mohou na zákazníky působit nepřipraveně.

## 5.5 Shrnutí analýzy

Kavárna Sádrový ježek skončila při srovnání s konkurencí jako 11. z celkových 13. Je patrné, že chce-li být na trhu úspěšná, musí být uskutečněny změny zasahující od její strategie

až po menší gastronomické záležitosti. Obsahem následujících řádků jsou obecnější závěry vyvozené z provedené analýzy. Konkrétní doporučení se nacházejí v další kapitole.

## **Cíle**

Po uskutečněním rozboru již lze stanovit, který konkurent se zaměřuje na jaké cíle (míru jejich naplnění) a to podle jejich dosažené úrovně. Dá se očekávat, že snahou podniků, které dosáhly sumy nižší než 75 bodů, je vyhnout se překvapení a dosahovat přibližně postavení konkurence. Jak bylo zmíněno ve 2. kapitole, takovéto cíle se označují za pasivní/defenzivní. Na druhou stranu prvních 5 kaváren může být označováno za podniky s ofenzivními úmysly. To potvrzuje jejich jedinečná atmosféra, snaha o odlišení poskytovaných služeb, interiéru i fakt, že 4 z nich se umístili na prvních 4 příčkách při hodnocení komunikace (e-mail, internetové stránky, telefonní hovor).

## **Strategie**

Vzhledem k tomu, že kavárnám, které se nacházejí v popředí hodnocení, se daří naplňovat své vize, je málo pravděpodobné, že by měnily svoji strategii. Protože se jedná o realizaci tržního vůdcovství, získávání nových segmentů a inovací, může být tato strategie označena jako konfliktní až úhybná. U zbylých podniků se jedná spíše o směsici různých poměrů kooperace a přizpůsobovací taktiky, čili strategie nezabývající se objevováním a realizováním konkurenčních výhod. Silné a slabé stránky, potřebné pro pochopení strategií a odhadu reakce podniků je možné zjistit z detailního rozboru v 5. kapitole.

## **Reakce konkurentů**

Jaká bude odezva podniků na různé kroky kavárny Sádrový ježek či jiné změny na trhu, se dá pouze odhadovat. Důležité je vycházet z předpokladu, že reakce budou úměrné jejich tržnímu postavení. Podniky, které v hodnocení skončily lépe, si mohou být jistější loajalitou svých zákazníků. Proto na změny nemusí reagovat a vystačí si s realizováním svých úspěšných strategií. Naproti tomu nepodniknou-li hůře hodnocené podniky zásadní změny, budou i nadále uvádět své chování v soulad s konkurencí.

## **Které konkurenty napadnout a kterým se vyhnout**

Je zřejmé, že snaha o útok na pozici konkurentů jako je kavárna Elektra, INDUSTRIAL Cafe či Jet Set Caffè by se nesesetkala s úspěchem. Tyto podniky mají odlišnou, sofistikovanou taktiku, cenovou strategii a vizi do budoucna. Vzhledem k výsledkům autor

práce doporučuje soutěžit s nejvíce podobnými kavárnami, jako jsou Sedmé nebe café, Café No. 10, Atlantik, Creperie u kávového zrnka, snažit se získat jejich zákazníky a časem se stát mezi nimi vůdcem. V rámci atmosféry, služeb a personálu autor doporučuje inspirovat se u kavárny La Petite Conversation, která ačkoliv nejspíše nemusela vynaložit příliš prostředků, tak v těchto kategoriích dopadla vždy mezi prvními.

## **6 Návrhy a doporučení**

### **6.1 Exteriér**

Během analýzy došel autor práce ke zjištění, že kavárna Sádrový ježek dbá na základní složky exteriéru více než většina konkurentů. Podnik se nachází v lokalitě, která je dobře dostupná jak hromadnou dopravou, tak i automobilem. Vnější okolí viditelně označené provozovny je čisté a u jejího vstupu se nacházejí všechny potřebné údaje. Zabezpečením těchto prvků kavárna dokáže zamezit působení negativních vlivů na hosty a procházející. Na druhou stranu při pohledu na nesplněná kritéria lze vnímat přístup vedení k exteriéru jako k pasivnímu činiteli. Potencionální zákazníci sice nebudou před její návštěvou záporně ovlivněni či odrazeni, nicméně není ani aplikován žádný z faktorů, který by je mohl příjemně překvapit, navnadit či přilákat. Proto se jedno z prvních doporučení týká odlišení venkovního vzhledu od ostatní zástavby. V tomto směru by vypomohl nový nátěr budovy, související s firemními barvami, popřípadě obnovení barev markýzy. Dále by bylo vhodné umístit ke vchodu do provozovny sepsanou nabídku jídel či nápojů a rovněž ve vnějších prostorách komunikovat akční sortiment na reklamní tabuli. Cena běžného stojanu ve tvaru písmene A se pohybuje od 1000 Kč nahoru. Externí dispozice kavárny Sádrový ježek jsou vhodné pro propagaci dezertů a jiných jídel zevnitř tak, že mohou být vystaveny ve vitríně a poutat pozornost kolemjdoucích. Realizace tohoto návrhu je jedna z náročnějších na prostředky, protože cena vitrín začíná na 10 000 Kč. Autor práce je názoru, že zavedení těchto způsobů podpory prodeje by mělo za výsledek nárůst počtu zákazníků a pozitivních referencí.

### **6.2 Interiér**

Prvním nedostatkem při vstupu do vnitřních prostor provozovny je schod situovaný ihned za dveřmi. Aby mohla kavárna nabízet bezbariérovost jako jednu ze svých výhod, není přitom postačující jen odstranit podobné překážky, ale mít k dispozici dostatek prostředků a prostor pro přebudování toalet za tímto účelem. Je zřejmé, že takovéto opatření nelze z finančních důvodů realizovat ve všech kavárnách, avšak umístění schodu v Sádrovém ježkovi je zbytečné a protože není označen, dokáže znesnadnit pohyb i návštěvníkům bez handicapu. Nelze proto, než navrhnout odstranění tohoto prvku, popřípadě jeho zvýraznění tak, aby o něm návštěvníci ihned věděli a nedocházelo k nehodám.



Dalším doporučením je instalovat na viditelné místo nástěnný držák na noviny a jiná periodika, který je k dostání od 150 Kč. Během průzkumu se ukázalo, že v tomto ohledu zaostávají i konkurenční kavárny. Sádrový ježek se se svými dekoracemi a policemi s knihami snaží navodit atmosféru prostředí, kde má být příjemné si číst, nicméně noviny či časopisy nejsou zákazníkům k dispozici. Náprava tohoto problému s sebou nese kromě jednorázových nákladů i pravidelnou platbu za odběr periodik (např. MF DNES - 4500 Kč/rok), ale v podniku stylizujícím se jako přívrženec literatury by neměla chybět. Poměrně snadno napravitelná je nepřítomnost jakéhokoliv odkládacího stojanu na deštníky. Poslední dvě vady na vybavenosti interiéru podniku jsou tvořeny absencí vizitek a neuspořádanými propagačními materiály na stole. Vizitka je podstatná pro sdělení důležitých informací a zapamatování podniku zákazníkem. Při koupi 300 kusů stojí jedna jednostranná přibližně 2 Kč. Přítomnost letáků, lístků a podobných prvků podpory prodeje je příhodná, pokud to koresponduje se stylem kavárny. Nicméně když už se na stole nalézají, je třeba zajistit takové jejich uspořádání, které nebude překážet, ani esteticky obtěžovat jako v kavárně Sádrový ježek. Pro tyto účely je vhodné využít malých stojanů situovaných na stoly.

### **6.3 Atmosféra**

V této oblasti se stala srovnávaná kavárna jednou z nejhůře umístěných. Autor práce doporučuje odstranit či upravit některé z prvků tak, aby nedocházelo k vizuálnímu přehlcení předměty a barvami. Nevhodně působí zejména červený automat na Coca-colu vedle béžového klavíru, vystavené šperky měděné bravy na fialovém pozadí nad ním a s barevnými obrazy po celé provozovně. V případě Sádrového ježka existuje možnost vyniknutí jedinečné atmosféry, která se však nyní ztrácí v použití příliš nesouvisejících dekorací. Vedení kavárny musí především vědět, jak chce působit na zákazníky a tuto ideu pak přenést prostřednictvím jednotlivých prvků atmosféry do reálného prostředí kavárny. Síla atmosféry u Sádrového ježka spočívá v přítomnosti knih a hudebních nástrojů, což rovněž koresponduje s jejím programovou orientací (muzikanti, autorská čtení). Bylo by proto vhodné zaměřit se na tyto dva druhy doplňků a zbylé, včetně automatu, odstranit. Aby byla působivost prostředí ještě silnější a více konzistentní, měla by být změněna i zvuková kulisa – v současné době ji obstarává běžná rádiová stanice, kde je hudba přerušována vstupy moderátora a bloky reklam. Tento prvek účinkuje přímo proti stylu programu, který je v kavárně organizován a který je často zaměřen na koncerty umělců, jejichž tvorba se nachází mimo hlavní hudební proud. Je

zbytečné budovat si pracně jméno pořádáním takovýchto událostí a získávat si specifický segment zákazníků, když většinu provozního času využívá kavárna průměrnou rádiovou stanicí. Jako ideální se jeví namíchání vlastní dlouhé zvukové smyčky z tvorby několika interpretů a občasná aktualizace kulisy. Tvorbou hudebních kulis se profesionálně zabývají i firmy. Například InMusic, která nabízí výběr ze stovek tisíc skladeb členěných do playlistů, automatické přepínání dle nastavení otevírací doby a možnost vyzkoušet službu na týden zdarma.

## **6.4 Služby a personál**

Při rozboru úrovně poskytovaných služeb a kvality obsluhy personálu bylo zjištěno, že jsou tyto oblasti v Sádrovém ježkovi zanedbávány nejvíce a to v takové míře oproti konkurenci, že se kavárna umístila na posledním místě v počtu dosažených bodů. Skutečnost, že pouhé dvě kavárny nabízejí možnost účastnit se věrnostního programu, může být výhodou pro Sádrového ježka, ačkoliv u něj tato eventualita v nabídce zatím není. Je totiž velmi pravděpodobné, že po zavedení služby by se zvýšil počet zákazníků a především jejich loajalita. Proto autor práce doporučuje realizovat tento prvek a odlišit se tak od naprosté většiny konkurence. Konkrétních možností je více, za určité množství objednaných káv může být nabídnut dezert, míchaný nápoj či káva zdarma (př. 7+1). Zaznamenávání počtu se dá uskutečnit rozdáváním razítek, nálepek, nebo sbíráním bodů na karty. Poslední zmíněný způsob by navíc umožnil tvorbu a využívání databáze klientů.

Jeden z dalších návrhů, v rámci rozšíření služeb, zahrnuje zavedení doplňující možnosti platby. Sádrový ježek nabízí možnost platit stravenkami, nicméně tímto způsobem se dá zaplatit i u více než 90 % konkurentů. Naopak pouze jeden z nich nabízí možnost akceptace karty a právě o tuto variantu by bylo vhodné nabídku rozšířit. Takto se může kavárna odlišit, zesílit svou prestiž a zvýšit si tržby, protože zákazník nebude při nákupu limitován finanční hotovostí, kterou v danou chvíli disponuje. V neposlední řadě se jedná o vstřícný krok vůči zahraniční klientele. Pořizovací náklady přenosných platebních terminálů jsou individuální dle podmínek jednotlivých bank, nicméně často jsou nízké v případě splnění minimálního obrátu (poté je v ceně i instalace, servis, školení). Nutno podotknout, že za každou bezhotovostní platbu platí maloobchodník bance provizi, takže bude nejspíš nutná úprava cen. Platbu kartou a věrnostní program autor práce navrhuje propagovat na již zaběhlých komunikačních kanálech, v interiéru i exteriéru.

Samotnou kapitolou, na kterou by se měla kavárna intenzivně zaměřit je výběr, školení, motivování a odměňování zaměstnanců. Většina nesplněných kritérií v oblasti služeb může být připsána na vrub právě jejich neprofesionálnímu jednání. Po příchodu do provozovny personál fiktivního zákazníka nepozdravil, nedoporučil dezert, nepopřál dobrou chuť, platbu automaticky inkasoval u ženy - což je samo o sobě proti etiketě a po ukončení transakce obsluha nepozvala k opětovné návštěvě. Nejhorší zjištění se dostavilo při samotné platbě, kdy fiktivní zákazníci neobdrželi vůbec účet. Pokud bude takový přístup srovnán s konkurencí, u které byly alespoň některé z vyjmenovaných parametrů splněny, je rozdíl v pocitu pohodlí zákazníka enormní. Proto v kavárně musí dojít k takové instruktáži a zlepšení prodejních schopností pracovníků, aby jejich vystupování nejen dosáhlo úrovně konkurence, ale aby ji v tomto ohledu předčilo a podnik se tím pozitivně diferencoval. Obdobné řešení si vyžaduje také rychlost obsluhy, která patřila s objednávkou mezi čtyři nejpomalejší, ačkoliv v provozovně bylo velmi málo návštěvníků. Zdokonalování schopností personálu může vedení podniku provádět samostatně, nebo si objednat jeden z kurzů „na míru“. Nabízí je například Asociace hotelů a restaurací ČR, jejich cena však začíná na 18 000 Kč. Výsledný certifikát dosvědčující úroveň obsluhy by se dal potom použít jako marketingový prvek vystavený v provozovně a na internetu.

Poslední prvek vztahující se k personálu, o němž je autor přesvědčen, že by měl být upraven, se týká jejich pracovního úboru. Namísto riflí a trička s potiskem je mnohem vhodnější pořídit obsluze jednotný oděv, dle kterého by je mohli hosté jednoduše identifikovat. Stejnokroj s logem podniku působí profesionálně a je ve většině ostatních kaváren na denním pořádku. Cena kvalitní zástěry pro obsluhu začíná na hodnotě 300 Kč plus náklady za vyšíání loga kavárny. Spolu s ním by bylo vhodné zavést jmenovky, na jejichž základě budou mít zákazníci informaci o tom, s kým jednájí a mohou ji využít při vznášení námitek či pochval. Taková zpětná vazba by zároveň měla význam pro využití v systému motivací a odměn.

## **6.5 Nápojový lístek a sortiment**

Lístek Sádrového ježka se oproti konkurenčním lišil především opotřebovaným vzhledem. Nápojový (jídelní) lístek je prvek, se kterým se setká každý návštěvník kavárny a jako takový může být nositelem hodnot, stylu a výrazovým prostředkem podniku. Dokáže při nízkých nákladech navodit příjemná očekávání a zanechat v zákazníkovi pozitivní zkušenost. Zároveň hostům demonstruje, jak jsou pro podnik důležité a jakou úroveň kvality

mohou při poskytování služeb očekávat. V případě, že je poselstvím podniku být například klasickou kavárnou, nemusí poskytovat originalitu sortimentu nebo jeho neobvyklou šířku. Nicméně za jakýchkoliv okolností by měl být čistý, neopotřebovaný a v případě zájmu o budování vztahu se zákazníkem a pozitivního jména obsahovat informace jako je uvítání či stručná charakteristika podniku. Z těchto důvodů je kavárně silně doporučeno, aby aktualizovala lístek po obsahové i po materiálové stránce tak, aby nebyly patrné žádné známky zastaralosti a opotřebování. Zároveň by bylo vhodné zvětšit písmo a na první stránku lístku zařadit úvod, který by popisoval hlavní znaky kavárny, jako jsou její hudební zaměření, stručná historie, hodnoty a cíle. Při charakteristice pokrmů autor navrhuje aplikovat ji u všech jídel, aby bylo návštěvníkům vždy zřejmé, co si mohou pod daným pojmem představit.

Rozporuplnou se jeví otázka dvojjazyčnosti lístku. Pokud by byl rozšířen například o anglickou jazykovou mutaci, je možné, že se zvýší pravděpodobnost zasažení cílového segmentu o zahraniční klientelu a tím se podnik odliší od ostatních kavárenských zařízení. Avšak při rozboru konkurence se v žádném podniku nenacházel dvojjazyčný lístek, což indikuje naopak k závěru, že cizinci kavárny v této lokalitě příliš nenavštěvují. Proto je doporučeno zachovat jednojazyčnou verzi nápojového (jídelního) lístku a k ní pořídit několik výtisků v angličtině. Takové řešení umožní uspokojit zahraniční hosty v případě návštěvy a nezvyšovat příliš náklady. Zároveň tak vzniká možnost reagovat na tuto potřebu sofistikovaněji až po delším setrvání na trhu a odhalení skutečné velikosti poptávky segmentu zahraničních klientů.

## **6.6 Espresso a cappuccino**

Hodnocení kategorie kávových nápojů přinesla rovněž podstatné informace, po jejichž správné interpretaci může být zvýšena úroveň kavárny Sádrový ježek. Při servírování espressa se dopustila velkého prohřešku v podobě vychlazeného mléka, které může znehodnotit celý nápoj. U cappuccina byl výsledek kavárny velmi dobrý, podobně jako u ostatních. Proto zde bude jakákoliv diferenciací obtížná a nad rámec všeobecných zásad, avšak dala by se uskutečnit například využitím latte artu. Menší pochybení, avšak nezanedbatelné, bylo způsobeno absencí ubrousku. Autor práce navrhuje opětovně proškolovat personál a dbát na plnění všech norem dle mezinárodních standardů.

## **6.7 Toalety**

Ani v poslední skupině mystery shoppingu nebylo možné udělit plný počet bodů, ačkoliv drtivá většina kaváren měla tuto oblast zcela v pořádku. Na toaletách kavárny Sádrový ježek se nenacházelo kompletní příslušenství, jelikož zásobníky na mýdlo byly prázdné a jeden z nich už na první pohled jevil známky silného opotřebování. Zákazníci v dnešní době považují čistotu a pohodlí při všech krocích nákupního procesu za samozřejmost. Není-li těmto nárokům vyhověno, velmi snadno změni poskytovatele služeb a své zkušenosti či nespokojenost neváhají sdílet s přáteli a známými. Dochází tak k šíření negativního word of mouth, které má na trhu služeb velkou váhu. V případě kaváren v centru Ostravy je vše umocněno silnou konkurencí na malém prostoru, kde není změna podniku vůbec složitá. Všechny tyto poznatky by měly být silným důvodem a motivací pro kavárnu Sádrový ježek, aby udržovala své prostory v komfortním stavu. Případná ignorace by totiž mohla vést k tržnímu neúspěchu.

## **6.8 Mystery mailing**

Z obdržené reakce Sádrového ježka na mystery mail lze usuzovat, že komunikace skrze elektronickou poštu postrádá jakoukoliv organizaci. Autor práce navrhuje sjednotit všechna sdělení e-mailem do jednotného formátu, který bude obsahovat strukturu s již předvoleným fontem, oslovením, poděkováním, rozloučením a za podpisem autora nadefinovaný název kavárny spolu s kontakty. Rovněž je doporučováno kontrolovat schránku pošty každý den v pravidelnou hodinu (např. ráno při začátku směny), aby nedocházelo k odezvě se čtyřdenním zpožděním. Náprava nedostatků tohoto druhu je levná a rychlá, přitom se jí dá využívat dlouhodobě.

## **6.9 Mystery calling**

Při hodnocení úrovně komunikace telefonním hovorem skončil Sádrový ježek na posledním místě. Hovor nebyl přijat napoprvé, v momentě přijetí se fiktivní zákazník nedočkal pozdravu ani informace o tom, kam se dovolal nebo s kým mluví. Přitom způsob, jakým je sdělení prezentováno, má velký vliv na image podniku. Vzhledem k chabému výsledku Sádrového ježka mezi konkurenty by měla být tato oblast komunikace zdokonalena a její nová podoba rozšířena mezi všechny zaměstnance tak, aby úroveň vyjadřování korespondovala se seriózností podniku. Velký důraz musí být kladen na první dojem a tudíž

na pozdravení, představení volajícího, podniku kam se zákazník dovolal a dotaz, s čím může personál pomoci. Takový úvod předpokládá, že je pro kavárnu vyčleněno oddělené telefonní číslo, které není zároveň číslem soukromým. Bylo by vhodné, aby celá počáteční fráze byla umístěna pro zaměstnance u telefonu. Stejně tak autor navrhuje u přístroje mít po ruce rozpis otevírací doby či hlavních kontaktů pro rychlé a správné poskytování informací.

## **6.10 Internetové stránky**

Webové stránky jsou graficky zajímavé a z estetického hlediska originální, nicméně zklamaly ve dvou základních parametrech. Tím prvním je velmi málo informací o kavárně samotné, jejím profilu, cílech a filozofii. Sádrový ježek je jediný podnik, který tyto údaje neposkytuje a stránky tak působí neúplně, kavárna nerozhodně. Pro vytváření image, podpoření stylu a odlišení se od konkurence je nutno dát vědět zákazníkům, co mohou očekávat. Druhým prvkem, který autor práce rozhodně doporučuje zavést je přítomnost nápojového (jidelního) lístku na webových stránkách. Dvě třetiny konkurentů seznam nabízeného sortimentu poskytuje i s cenami, proto je v případě výběru kavárny z domova či pro pracovní schůzky pravděpodobné, že dostanou přednost. Během analýzy bylo zjištěno, že firma využívá a aktualizuje i svůj profil na sociální síti Facebook, na což reagují její návštěvníci. Taková komunikace je příhodná a může zasáhnout v Ostravě početnou skupinu studentů, proto nelze než doporučit v ní setrvat. Vhodný je rovněž prostor pro vzkazy a dotazy, který se může stát cenným zdrojem informací o zákaznících.

Autor této práce je přesvědčen, že zavedení popsanych opatření povede k vyšší konkurenceschopnosti podniku Sádrový ježek. Současně však navrhuje provádět analýzu konkurence na kavárenském trhu pomocí užitých metod opakovaně a výsledné údaje porovnávat tak, aby docházelo k růstu kvality a úrovně kavárny ve srovnání s ostatními soutěžiteli na trhu.

## 7 Závěr

V závěru diplomové práce je stručně chronologicky popsán proces její tvorby. Autor je názoru že jejím vypracováním obohatil sebe o zajímavou zkušenost z metod využívajících ke sběru dat fiktivního zákazníka a o v budoucnu využitelné teoretické poznatky z oblasti hodnocení konkurence.

Východiskem pro všechny kroky v práci se staly teoretické podklady sumarizované v první kapitole. Vyjma zásadních informací ohledně jednotlivých fází analýzy a popisu použitých metod do ní byly zahrnuty i důležité instrukce týkající se správné podoby kávových nápojů dle mezinárodních standardů. Po teoretických poznatcích bylo třeba zpracovat faktické údaje vztahující se k vnějšímu prostředí, které má stejnou působnost na všechny subjekty kavárenského trhu. Součástí této charakteristiky se stal i souhrn hlavních znaků nejbližších konkurentů Sádrového ježka. Tak byla sumarizována veřejně dostupná data potřebná k obeznámení autora s problematikou kavárenských zařízení a způsobů rozboru úrovně kvality.

V další části práce již autor naplánoval a podrobně rozepsal postup realizovaný při sběru dat. V kapitole pojednávající o metodice je objasněn princip výběru hlavních konkurentů a blíže vysvětleno použití výzkumných metod. Významným počinem pro práci v této fázi se stalo sestavení záznamových archů, které bylo možné po pilotáži do detailu přizpůsobit jejich účelu. S takto vypracovanými formuláři proběhl samotný sběr dat, jejich analýza a především interpretace orientovaná na srovnání s kavárnou Sádrový ježek.

Na základě výše zmíněných kroků vzniklo hned několik doporučení, po jejichž realizaci se dle mínění autora stane podnik více konkurenceschopným. Jeden z podstatnějších zákroků, jež by měl Sádrový ježek provést, se týká vymezení konkurentů, na které se kavárna má orientovat při svém snažení o získání zákazníků. Tento návrh je výsledkem procesu analýzy konkurence blíže charakterizovaném v teoretických východiscích a vyzývá k zaměření se na podniky Sedmé nebe café, Café No. 10, Atlantik a Creperie u kávového zrnka. V rámci atmosféry, služeb a personálu autor doporučuje inspirovat se u kavárny La Petite Conversation. Další podstatná sdělení již pracují konkrétně se slabými stránkami podniku. Jednou z nich je absence periodik i přes prezentování sebe samého jako literárního podniku s prostředím vhodným ke čtení. Důležitým prvkem pro kavárnu, postrádajícím skutečnou intenzitu, je atmosféra, jejíž směr a ráz byl zvolen vhodně, ale v konečném

důsledku se ztrácí za přílišným množstvím dekorací a v nevhodné hudební kulise. Jako velká slabina se projevil personál, který nedisponuje potřebnými znalostmi nebo motivací k tomu, aby vstřícně komunikoval (ať už osobně, nebo zprostředkovaně skrz e-mail či telefon) a profesionálně servíroval kávové nápoje. Omezením těchto a mnohých jiných faktorů s možnými negativními dopady by Sádrový ježek byl na trhu úspěšnější. Podrobným řešením všech nedostatků se autor zabývá v šesté kapitole.



## Seznam použité literatury

### *Literatura*

- [1] BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 278 s. ISBN 978-80-247-1535-3.
- [2] HANZELKOVÁ, Alena. *Strategický marketing: teorie pro praxi*. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 2009, xix, 170 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-120-8.
- [3] HESKOVÁ, Marie. *Teorie, management a marketing služeb*. České Budějovice: Vysoká škola evropských a regionálních studií, 2012, 183 s. ISBN 978-80-87472-25-5.
- [4] JAKUBÍKOVÁ, Dagmar a Petr MULAČ. *Strategický marketing: [strategie a trendy]*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 269 s. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-2690-8.
- [5] JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, Lenka MYNÁŘOVÁ a Hana SVOBODOVÁ. *Marketing v cestovním ruchu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 288 s. Marketing (Grada). ISBN 978-80-247-3247-3.
- [6] KOTLER, Philip. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.
- [7] KOTLER, Philip. *Marketing management*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 788 s. ISBN 978-80-247-1359-5.
- [8] KOZEL, Roman. *Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006, 277 s. ISBN 80-247-0966-X.
- [9] KOZEL, Roman, Lenka MYNÁŘOVÁ a Hana SVOBODOVÁ. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 304 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3527-6.
- [10] MIKOLÁŠ, Zdeněk. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: konkurenční potenciál a dynamika podnikání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005, 198 s. ISBN 80-247-1277-6.

- [11] PŘIKRYLOVÁ, Jana a Hana JAHODOVÁ. *Moderní marketingová komunikace*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 303 s., [16] s. obr. příl. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3622-8.
- [12] STUCKER, Cathy. *The mystery shopper's manual: how to get paid to shop in your favorite stores, eat in your favorite restaurants, and more!*. 6th ed. Sugar Land, TX: Special Interests Pub, 2005. ISBN 18-889-8330-2.
- [13] TOMEK, Gustav. *Marketing od myšlenky k realizaci*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2007, 308 s. ISBN 978-80-86946-45-0.
- [14] TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ. *Vize tržního úspěchu, aneb, 10 otázek a odpovědí jak chápat marketing budoucnosti*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2012, 262 s., [2] složené l. barev. obr. příl. ISBN 978-80-7431-071-3.
- [15] TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ. *Jak zvýšit konkurenční schopnost firmy*. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 2009, xvii, 240 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-098-0.
- [16] VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. *Marketing služeb: efektivně a moderně*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 232 s. ISBN 978-80-247-2721-9.
- [17] VOCHOZKA, Marek a Petr MULAČ. *Podniková ekonomika*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, 570 s. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4372-1.
- [18] ZAMAZALOVÁ, Marcela. *Marketing*. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2010, xxiv, 499 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-115-4.

### ***Elektronické zdroje***

- [19] Český statistický úřad [online]. © 2013 [cit. 2013-03-09]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/home>
- [20] *Gastro plus.cz: Web, který chutná* [online]. © 2013 [cit. 2013-02-27]. Dostupné z: <http://www.gastroplus.cz/>
- [21] Historie a současnost pití kávy v Čechách. *Čerstvá káva: Svět kávy s garancí kvality* [online]. © 2013 [cit. 2013-02-27]. Dostupné z: <http://www.cerstvakava.cz/clanky/historie-a-soucasnost-piti-kavy-v-cechach/>

- [22] Kavárenské řetězce otvírají nové pobočky. *GastroTrend: odborný portál pro gastronomii*[online]. 2011 [cit. 2013-02-27]. Dostupné z: <http://www.gastrotrend.cz/7-rubriky-clanky/7-potraviny-kuchyne/75-rozliseni-vin-dle-odrudy/2564-kavarenske-retezce-otviraji-nove-pobocky.html>
- [23] Mystery calling. *Data Collect: Specializujeme se na kvalitní sběr dat pro výzkum trhu*[online]. [cit. 2013-02-11]. Dostupné z: <http://www.datacollect.cz/produkty-sluzby/telefonicky-vyzkum-cati/mystery-calling>
- [24] Mystery mailing. *Datamar* [online]. © 2013 [cit. 2013-02-10]. Dostupné z: <http://www.datamar.cz/wysiwyg/Mysterymailing.pdf>
- [25] Mystery shopping. *SIMAR: Sdružení agentur pro výzkum trhu a veřejného mínění* [online]. 2012 [cit. 2013-02-10]. Dostupné z: <http://simar.cz/standardy/kvalitativni-standardy/mystery-shopping.html>
- [26] Návrh úplného zákazu kouření v restauracích má prý nadpoloviční podporu. *Český rozhlas*[online]. 8. ledna 2013 [cit. 2013-02-27]. Dostupné z: [http://www.rozhlas.cz/zpravy/politika/\\_zprava/1159081](http://www.rozhlas.cz/zpravy/politika/_zprava/1159081)
- [27] Novela tzv. protikuřáckého zákona. *Epravo.cz: Sbírka zákonů, judikatura, právo* [online]. 14.9.2010 [cit. 2013-02-27]. Dostupné z: <http://www.epravo.cz/top/clanky/novela-tzv-protikurackeho-zakona-66188.html>
- [28] Oborová příručka pro hostinskou činnost a ubytovací služby. In: *Asociace hotelů a restaurací ČR* [online]. 2006, 12.01.2009 [cit. 2013-02-27]. Dostupné z: <http://www.ahrcr.cz/cz/ke-stazeni/metodiky-a-dokumenty/ostatni/oborova-prirucka-pro-hostinskou-cinnost-a-ubytovaci-sluzby/details>
- [29] Příprava cappuccina. *4coffee: pražičky kávy, pražená a zelená káva, mlýnky, kávovary*[online]. © 2011 [cit. 2013-02-11]. Dostupné z: <http://www.4coffee.cz/files/priprava-cappuccina.pdf>
- [30] Příprava espressa. *4coffee: pražičky kávy, pražená a zelená káva, mlýnky, kávovary* [online]. © 2011 [cit. 2013-02-11]. Dostupné z: <http://www.4coffee.cz/files/priprava-espressa.pdf>
- [31] *Sdružení českých spotřebitelů* [online]. 2012 [cit. 2013-02-27]. Dostupné z: <http://www.konzument.cz/users/publications/4-publikace/81-svet-kavy.pdf>

- [32] Spotřeba kávy v ČR roste, vedou kvalitní druhy. *Kávovník.cz* [online]. © 2013 [cit. 2013-02-27]. Dostupné z: <http://www.kavovnik.cz/o-kave/spotreba-kavy-v-cr-roste-vedou-kvalitni-druhy>
- [33] *Statutární město Ostrava: Oficiální portál města Ostravy* [online]. 2013 [cit. 2013-03-09]. Dostupné z: <http://www.ostrava.cz/cs/urad/hledam-informace/aktualni-informace/vyvoj-poctu-obyvatele-ve-spravnim-obvodu-okresu-ostrava-mesto/s-luka-a-statistika-aktualni-smo2.pdf>
- [34] VALUE TO YOUR BUSINESS. *MSPA North America* [online]. [cit. 2013-02-09]. Dostupné z: <http://mysteryshop.org/your-business>

### ***Periodika***

- [35] Český zákazník na trhu služeb. *Moderní řízení: Výběr manažerského know how pro vedoucí pracovníky, podnikatele, konzultanty, lektory, pedagogy, studenty*. Praha: Economia, a.s, 2012, č. 8, s. 32-33. ISSN 0026-8720.
- [36] Mystery shopping: Zásady pro správnou realizaci mystery shoppingu. *Trend marketing*. Praha: Economia, 2012, roč. 8, č. 5, s. 49. ISSN 1214-9594.
- [37] Souvislost mezi marketingem, HR a spokojeností: Zaměstnanci jsou pro marketing důležitější, než se zdá. *Trend marketing*. Praha: Economia, 2012, roč. 8, č. 5, s. 46-48. ISSN 1214-9594

## Seznam zkratek

apod.	a podobně
atd.	a tak dále
BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
cca	circa
cm	centimetr
č.	číslo
ČR	Česká republika
Čt	čtvrtek
ESOMAR	European Society for Opinion and Marketing Research
FAQ	Frequently asked questions (často kladené dotazy)
g	gram
IT	Information Technology (informační technologie)
Kč	koruna česká
km <sup>2</sup>	kilometr čtvereční
MHD	Městská hromadná doprava
min.	minuta
ml.	mililitr
MSPA	Mystery shopping providers association
Např.	například
Ne	Neděle
o.s.	občanské sdružení
Obr.	obrázek
odst.	odstavec
Pá	pátek
Po	pondělí
resp.	respektive

Sb.	sbírky
SIMAR	Sdružení agentur pro výzkum trhu a veřejného mínění
So	sobota
Tab.	tabulka
Tel.	telefon
tj.	to jest
tzn.	to znamená
tzv.	takzvaný
Wi-Fi	Wireless Fidelity

## **Prohlášení o využití výsledků diplomové práce**

Prohlašuji, že

- jsem byl seznámen s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 26. 4. 2013



Bc. Adam Dehner

## **Seznam příloh**

Příloha č. 1 Scénář – mystery shopping

Příloha č. 2 Scénář - mystery mailing, calling, návštěva webových stránek

Příloha č. 3 Mystery mail, mystery call

Příloha č. 4 Výsledky - mystery shopping

Příloha č. 5 Výsledky – mystery mailing, calling, návštěva webových stránek

Příloha č. 6 Grafy

Příloha č. 7 Informace o kavárnách z výběrového souboru

Příloha č. 8 Mapa se subjekty z výběrového souboru

Příloha č. 9 Interiér kavárny Sádrový ježek



## Příloha č. 1 Scénář – mystery shopping

Exteriér		Ano (1 bod)	Ne (0 bodů)			
Hodnocení dle rozsahu provozní doby.						
1	Provozní doba - srovnání s konkurencí.			Více než konkurence (2)	Srovnatelné s konkurencí (1)	Méně než konkurence (0)
2	Dostupnost - Parkoviště do 50 m od kavárny.					
3	Dostupnost - MHD zastávka do 200 m od kavárny.					
4	Čistota exteriéru (výlohy, ukazatele, vstup).					
5	Odlíšení budovy kavárny od vedlejších budov.					
6	Viditelné označení - kavárna, ukazatel, nápis.					
7	Externí propagace akční nabídky.					Např. tabule, stojan, výloha.
8	POP - vystavené pokrmy či dezerty kolemjdoucím.					
9	Menu k nahlédnutí.					
10	Uvedení provozní doby.					
11	Uvedení kontaktů (internetové stránky, e-mail, telefonní číslo).					
12	Uvedení provozovatele (majitele).					
13	Označení zda se jedná o kuřáckou/nekuřáckou/smíšenou kavárnu.					
Interiér		Ano (1 bod)	Ne (0 bodů)			
14	Funkční bezplatné wifi připojení.					
15	Bezbariérové prostory.					
16	Věšák u vchodu či stolu.					
17	Stojan na deštníky.					
18	V kavárně je nekuřácká část.					
19	Součástí jsou kuřácké prostory, které jsou dostatečně odvětrány.					
20	Prodejní pult/bar jsou čisté.					
21	Je zde možnost posadit se ke stolu u okna/výlohy.					
22	Možnost zapůjčit si aktuální noviny či jiná periodika - viditelné místo.					
23	Židle jsou u stolů urovňány.					
24	V kavárně je stůl pro více než 4 lidi.					Pro notebook/tablet i objednávku(káva, dezert).
25	Stůl je dostatečně velký.					
26	Stůl je čistý.					
27	Žádný ze stolů není umístěn nevhodně.					Průvan zvenku, pozice před reproduktorem, atd.
28	V dosahu stolů je zásuvka pro notebook.					
29						
30	Na stole propagační materiály nejsou, nebo jsou a uloženy přehledně.					
31	Na stole, baru, či jinde jsou dostupné vizitky kavárny.					
32	Součástí kavárny je dětský koutek.					
Interiér - atmosféra		Ano (1 bod)	Ne (0 bodů)			
33	Teplota - není příliš horko ani zima.					
34	V kavárně hraje hudba.					
35	Hudba není příliš nahlas.					
36	Styl hudby se hodí k prostředí dané kavárny.					
37	Mimo hudbu není slyšet jiný rušivý zvuk (ventilace, splachování).					
38	Vůně je příjemná. Nejsou přítomny cizí, nepatřičné zápachy.					
39	Prostory jsou dostatečně osvětleny (dá se bez obtíží číst).					
40	Na stěnách nejsou patrné známky opotřebování či zašlosti malby.					
41	Barevnost malby, baru a vybavení je sladěná a působí uceleně.					Obrázky, sošky, dekorace, atd.
42	Jsou přítomny předměty podtrhující atmosféru prodejny.					
43	Atmosféra je silná, působí jednotně a uceleně.					
44	Atmosféra je originální.					
Služby a personál		Ano (1 bod)	Ne (0 bodů)			
45	Věrnostní program.					
46	Vedlejší aktivity pro volný čas.					Koncerty, výstavy, knihy.
47	Při vstupu do prodejny jsem byl pozdraven personálem.					
48	Personál má jednotný oděv.					
49	Personál má čistý a upravený oděv.					
50	Obsluhu lze identifikovat podle jmenovky, nebo se představila.					
51	Doba příchodu obsluhy po usednutí ke stolu. (minuty)			0 - 1:29 (2)	1:30 - 3:59 (1)	4 + (0)
52	Obsluha sama nabídne nápojový lístek, nebo je na stole.					
53	Obsluha ke kávě sama nabídne zákusek, dezert, jinou pochutinu.					
54	Doba obslužení. (minuty)			0 - 2:59 min (2)	3 - 4:59 (1)	5 + (0)
55	Obsluha přinese dvě rozdílné objednávky najednou.					
56	Obsluha popřeje zákazníkovi dobrou chuť.					
57	Obsluha se zeptá, zdali budeme platit dohromady-zvlášť, či dá účet muži.					Možnost platit v hotovosti se považuje za samozřejmou.
58	Doplňující možnosti platby.			Karta i stravenky (2)	Jen karta či jen stravenky (1)	
59	Podoba účtu - ručně(0)/tištěný(1).					
60	Po ukončení transakce obsluha poděkuje.					
61	Po ukončení transakce se obsluha rozloučí.					
62	Po ukončení transakce obsluha pozve k opětovné návštěvě.					Bez nářečí, nahlas, srozumitelně, bez opírání, oční kontakt, ruce v kapsách. Obsluha nejí, nežvýká, nekouří při komunikaci.
63	Obsluha se chovala a komunikovala profesionálně.					

Nápojový (jidelní) lístek a sortiment	Ano (1 bod)	Ne (0 bodů)			
64 Vzhled lístku koresponduje s atmosférou kavárny.			Vhodný podklad, kontrast, velikost, font.		
65 Informace jsou z lístku dobře čitelné.			Uvítání, název kavárny, podrobnosti o kávě, adresa, možnosti platby, odkaz na webové stránky.		
66 Lístek je čistý a nejeví známky opotřebování.					
67 Obsahuje doplňující informace.			Složení salátů, zmražených pohárů, atd.		
68 Obsah je přehledně členěn do kategorií.					
69 Originalita nabídky.			Druhy káv, čokolád, čajů, alkoholické a nealkoholické nápoje, míchané nápoje, pivo.		
70 Obsahuje charakteristiku jídel.					
71 Je zřejmé, kolik co stojí a co za danou cenu obdržíme (gramáž).					
72 Je minimálně dvojjazyčný (čeština, angličtina).					
73 Rozsah nabízeného sortimentu - nápoje.			Více než konkur. (2) Srovnatelné s konkurencí (1) Méně než konkur. (0)		
74 Rozsah nabízeného sortimentu - jídla.			Více než konkur. (2) Srovnatelné s konkurencí (1) Méně než konkur. (0)		
75 Akční nabídka.			Sleva, dárek k nákupu, časově omezená specialita, atd.		
76 Cenová úroveň srovnatelná s konkurencí.					
<b>Espresso</b>			<b>BODY</b>		
77 Šálek (60 - 90 ml, cca 1/2 šálku, silnostěnný, konický, s ouškem, nahř.)	0	1	2	3	Standard: 60 - 90 ml, obsah = cca 1/2 šálku, keramický silnostěnný, konický tvar, obý s ouškem, předehřátý
78 Konzistence a barva pěny					Oříškové až tmavě hnědá, tygrování, bez bublin, hustá, dlouhotrvající, navrací se.
79 Chuť					Vyvážená - hořkost, sladkost, kyselost.
80 Mléko					
81 Příslušenství (Ano - 1 bod, Ne - 0 bodů)					1) žádný, studené v plastovém kelímku (0b) 2) teplé v nerezové mléčence (1b) 3) teplé v nahřáté mléčence (2b)
82 Dárek (bonbón, cukr)					
<b>Cappuccino</b>			<b>BODY</b>		
83 Šálek (150 - 180 ml, plný, ale rovný, konický, obý, předehřátý)	0	1	2	3	1) lžička 2) ubrousek 3) voda 4) cukr
84 Konzistence a barva pěny					Standard: 150 - 180 ml, obsah = plný, ale rovný šálek. konický tvar, obý s ouškem, předehřátý
85 Chuť					
86 Příslušenství (lžička, ubrousek, voda, cukr)					Hloubka a textura, bez skořice a kakaa.
87 Dárek (bonbón, čokoláda, sušenka)					
88 Kreativita (latte art)					
<b>Toalety</b>			<b>Ano (1 bod)</b>	<b>Ne (0 bodů)</b>	
89 Toalety jsou čisté.					1) lžička 2) ubrousek 3) voda 4) cukr
90 Je zde potřebné příslušenství.					Toaletní papír, mýdlo, papírové utěrky/vysoušeč, zrcadlo.
<b>Doplňující hodnocení</b>			<b>BODY a DŮVOD</b>		
91 BONUS: neočekávaná pozitiva (1 až 3 body)					
92 MALUS: neočekávaná negativa (-1 až -3 body)					
93 Poznámky:					
Celkem bodů					

## Příloha č. 2 Scénář - mystery mailing, calling, návštěva webových stránek

Mystery mail	Ano (1 bod)	Ne (0 bodů)
94 Přišla odpověď		
95 Rychlost odpovědi - přišla do 24 hodin od odeslání		
96 Oslovení, pozdrav		
97 Poděkování za zájem		
98 Rozsah odpovědi byl postačující		
99 Logická struktura, srozumitelnost		
100 Neobjevily se pravopisné chyby, překlepy, gramatika		
101		
102 Rozloučení		
103 Podpis osoby, která psala email		
104 Kontaktní informace - kavárna		
105 Celkový dojem byl pozitivní		

Do 5 pracovních dnů.

Den odeslání i den následující jsou všední pracovní dny.

Množství poskytnutých informací, vyřešení problémů. Byly zodpovězeny všechny dotazy, nebo jsem byl odkázán na stránky, kde se relevantní informace nacházejí.

Mystery call	Ano (1 bod)	Ne (0 bodů)
106 Hovor byl přijat napoprvé.		
107 Přijetí trvalo 10 vteřin, nebo méně.		
108 Pozdrav.		
109 Informace o tom, kam jsem se dovolal.		
110 Informace o tom, s kým mluvím.		
111 Dotaz na mé přání, jak mi můžou pomoci, apod.		
112 Odpovědi byly kompletní a správné.		
113 Tón volajícího byl příjemný, přátelský, ochotný.		
114 Rozloučení.		

Internetové stránky	Ano (1 bod)	Ne (0 bodů)
115 Grafika a vzhled stránek jsou esteticky příjemné		
116 Jsou uživatelsky přívětivé		
117 Styl koresponduje se stylem kavárny		
118 Originalita		
119 Stránky jsou minimálně dvojjazyčné		
120 Informace - o kavárně		
121 Informace - kontakty		
122 Informace - otevírací doba		
123 Informace - nápojový(jídelní) lístek včetně cen		
124 Informace - mapa		
125 Galerie fotografií		
126 Aktuality, novinky		
127 Místo pro návrhy, doporučení, vzkazy		
128 Facebook - profil		

Logická struktura stránek, navigace, menu. Návštěvník se cítí příjemně, pohybuje se intuitivně a rychle najde vše, co právě potřebuje.

Historie, úvod, apod.

E-mail, telefon, adresa

### **Příloha č. 3 Mystery mail, mystery call**

#### ***Mystery mail***

Dobrý den,

organizuji pracovní schůzku pro 5 – 7 osob. Zajímalo by mě, zda je možné ve Vaší kavárně zabezpečit oddělený stůl pro tento počet osob. Dále, zda je možná rezervace tohoto stolu na konkrétní datum. Rád bych se také zeptal, zda nabízíte lehká jídla, případně jaká. Je možná ve Vaší kavárně platba kartou?

Děkuji za odpověď.

S pozdravem

Bc. Miroslav Greuber

#### ***Mystery Call***

- Dobrý den, Jan Matějka, prosím Vás, já zrovna nejsem u počítače, ale potřeboval bych vědět: jaká je dnes Vaše otevírací doba?
- Aha, děkuji. A máte otevřeno v sobotu?
- A máte nějaké internetové stránky, kde bych takové informace příště našel?
- Děkuji, nashledanou.

## Příloha č. 4 Výsledky - mystery shopping

		Sádrový ježek	Sedmé Nebe café	La PETITE CONVERSATION	Café Černá hvězda	Kavárna Daniel	INDUSTRIAL Cafe	Jet Set Caffè	Café Beseda	Ostravanka coffee shop	Elektra	Creperie u kávového zmlka	Klub Atlantik	Kavárna Café No.10	Průměr	Počet kritérií
EXTERIÉR	1	Provozní doba - srovnání s konkurencí.	2	0	1	2	1	1	0	1	0	0	1	2	0,92	
	2	Dostupnost - Parkoviště do 50 m od kavárny.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1,00	
	3	Dostupnost - MHD zastávka do 200 m od kavárny.	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0	0	0	0,69	
	4	Čistota exteriéru (výlohy, ukazatele, vstup).	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	0,92	
	5	Odlišení budovy kavárny od vedlejších budov.	0	0	0	1	0	0	1	1	1	0	1	1	0,54	
	6	Viditelné označení - kavárna, ukazatel, nápis.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
	7	Externí propagace akční nabídky.	0	0	0	1	0	0	1	0	1	0	0	1	0,38	
	8	POP - vystavené pokrmy či dezerty kolemjdoucím.	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0,23	
	9	Menu k nahlédnutí.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00	
	10	Uvedení provozní doby.	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	0,92	
	11	Uvedení kontaktů (www, e-mail, telefonní číslo).	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0,92	
	12	Uvedení provozovatele (majitele).	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1,00	
	13	Označení - kuřácká/nekuřácká/smíšená kavárna.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1,00	
Suma		10	8	9	13	7	9	11	9	10	9	7	10	12	9,54	13
Maximum		14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14		
INTERIÉR	14	Funkční bezplatné wifi připojení.	1	1	0	1	0	1	1	0	1	0	1	1	0,69	
	15	Bezbariérové prostory.	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0,15	
	16	Věšák u vchodu či stolu.	1	0	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0,85	
	17	Stojan na deštníky.	0	0	1	0	1	1	0	1	1	1	0	0	0,54	
	18	V kavárně je nekuřácká část.	1	1	1	0	1	1	0	1	1	1	0	1	0,77	
	19	Jsou zde kuřácké prostory a jsou dostatečně odvětrány.	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	1	0	0,23	
	20	Prodejní pult/bar jsou čisté.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1,00	
	21	Je zde možnost posadit se ke stolu u okna/výlohy.	1	1	1	1	0	0	0	0	1	1	1	1	0,69	
	22	Aktuální noviny či jiná periodika - viditelné místo.	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	1	0,31	
	23	Židle jsou u stolů urovňány.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1,00	
	24	V kavárně je stůl pro více než 4 lidi.	1	1	1	0	1	1	0	0	1	1	0	0	0,62	
	25	Stůl je dostatečně velký.	1	1	0	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0,85	
	26	Stůl je čistý.	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	0,92	
	27	Žádný ze stolů není umístěn nevhodně.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1,00	
	28	V dosahu stolů je zásuvka pro notebook.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00	
	29															
	30	Na stole prop. materiály nejsou, nebo ano a uloženy.	0	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0,85	
	31	Na stole, baru, či jinde jsou dostupné vizitky kavárny.	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0,08	
	32	Součástí kavárny je dětský koutek.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00	
Suma		10	10	10	9	10	12	10	9	11	13	10	11	12	10,54	18,00
Maximum		18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18		

		Sádrový ježek	Sedmé Nebe café	La PETITE CONVERSATION	Café Černá hvězda	Kavárna Daniel	INDUSTRIAL Cafe	Jet Set Caffé	Café Beseda	Ostravanka coffee shop	Elektra	Čreperie u kávového znka	Klub Atlantik	Kavárna Cafe No.10	Průměr	Počet kritérií		
ATMOSFÉRA	33	Teplota - není příliš horko ani zima.	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	0	0,77			
	34	V kavárně hraje hudba.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1,00			
	35	Hudba není příliš nahlas.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1,00			
	36	Styl hudby se hodí k prostředí dané kavárny.	0	0	1	1	1	0	1	1	1	1	0	0	1	0,62		
	37	Není slyšet rušivý zvuk (ventilace, splachování).	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1	1	0	1	0,77		
	38	Vůně je příjemná. Nejsou přítomny nepatřičné zápachy.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1,00		
	39	Prostory jsou dostatečně osvětleny (dá se číst).	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1,00		
	40	Na stěnách není patrné opotřebování či zašlost malby.	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0	1	0	0,77		
	41	Barevnost malby, baru a vybavení je sladěná, ucelená	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0,92		
	42	Jsou zde předměty podtrhující atmosféru prodejny.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1,00		
SLUŽBY A PERSONÁL	43	Atmosféra je silná, působí jednotně a uceleně.	0	0	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0,77			
	44	Atmosféra je originální.	0	0	1	1	1	1	1	0	1	1	0	0	0	0,54		
		Suma	8	9	12	12	11	10	11	9	12	12	8	9	9	10,15	12,00	
		Maximum	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12			
	45	Věrnostní program.	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0,15		
	46	Vedlejší aktivity pro volný čas.	1	0	1	0	0	0	1	1	1	0	0	0	1	0	0,46	
	47	Při vstupu do prodejny jsem byl pozdraven personálem.	0	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	0,85		
	48	Personál má jednotný oděv.	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0,85		
	49	Personál má čistý a upravený oděv.	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	0,85		
	50	Obsluha má jmenovky, nebo se představila.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0,08		
51	Doba příchodu obsluhy po usednutí ke stolu.(minuty)	2	2	2	1	2	2	1	1	2	2	2	2	2	1,77			
52	Obsluha sama nabídne nápojový lístek, nebo je na stole.	1	0	1	0	1	1	1	0	1	1	1	1	0	0,69			
53	Obsluha ke kávě nabídne zákusek, dezert.	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0,23		
54	Doba obsloužení. (minuty)	0	1	0	1	1	0	2	2	2	1	1	1	0	0,92			
55	Obsluha přinese dvě rozdílné objednávky najednou.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1,00			
56	Obsluha popřeje zákazníkovi dobrou chuť.	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0,15			
57	Zeptání na platbu dohromady-zvlášť, či dají účet muži.	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0,92			
58	Doplňující možnosti platby.	1	1	1	1	1	1	2	0	1	1	1	1	1	1,00			
59	Podoba účtu - ručně(0)/tištěný(1).	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0,69			
60	Po ukončení transakce obsluha poděkuje.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1,00			
61	Po ukončení transakce se obsluha rozloučí.	1	1	1	0	1	1	1	0	1	1	0	0	0	1	0,69		
62	Po transakci obsluha pozve k opětovné návštěvě.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00			
63	Obsluha se chovala a komunikovala profesionálně.	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	0	1	0,85			
	Suma	10	12	15	11	14	16	15	10	15	15	13	12	13	13,15	19,00		
	Maximum	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22				

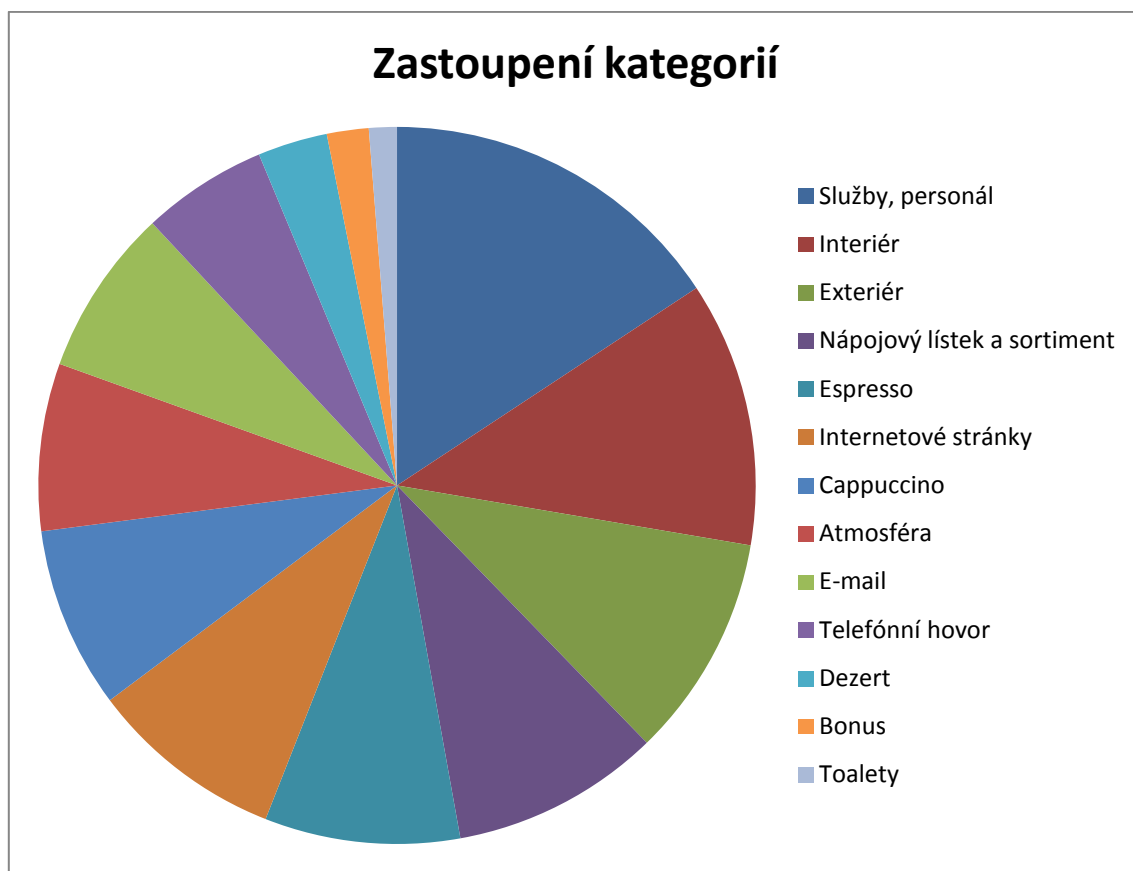
		Sádrový ježek	Sedmé Nebe café	La PETITE CONVERSATION	Café Černá hvězda	Kavárna Daniel	INDUSTRIAL Cafe	Jet Set Caffé	Café Beseda	Ostravanka coffee shop	Elektra	Creperie u kávového zmka	Klub Atlantik	Kavárna Cafe No.10	Průměr	Počet kritérií	
LÍSTEK a SORTIMENT	64	Vzhled lístku koresponduje s atmosférou kavárny.	1	0	1	1	1	1	n	1	1	1	1	1	0,92	13,00	
	65	Informace jsou z lístku dobře čitelné.	1	1	1	1	1	1	n	1	1	1	1	0	0,92		
	66	Lístek je čistý a nejeví známky opotřebování.	0	0	1	1	0	1	1	n	0	1	1	1	0,58		
	67	Obsahuje doplňující informace.	0	0	0	0	0	1	0	n	0	1	0	0	0,17		
	68	Obsah je přehledně členěn do kategorií.	1	1	1	1	1	1	1	n	1	1	1	1	1,00		
	69	Originalita nabídky.	0	0	1	0	1	1	1	n	0	0	1	0	0		0,42
	70	Obsahuje charakteristiku jídel.	0	1	1	1	1	1	1	n	0	1	1	1	1		0,83
	71	Je zřejmé, kolik co stojí a co obdržím(gramáž).	1	1	1	0	0	1	1	n	1	1	1	0	1		0,75
	72	Je minimálně dvojjazyčný (čeština, angličtina).	0	0	0	0	0	0	0	n	0	0	0	0	0		0,00
	73	Rozsah nabízeného sortimentu - nápoje.	1	1	1	2	2	1	2	1	1	2	1	1	1		1,31
	74	Rozsah nabízeného sortimentu - jídla.	1	1	2	1	0	1	2	1	1	1	2	1	0		1,08
	75	Akční nabídka.	0	0	0	0	1	0	0	0	1	1	0	0	0		0,23
76	Cenová úroveň srovnatelná s konkurencí.	1	1	1	1	1	0	1	1	1	0	1	1	1	0,85		
	Suma	7	7	11	9	9	10	12	3	8	11	11	8	6	8,62		
	Maximum	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15			
ESPRESSO	77	Šálek	3	2	3	2	3	2	3	3	3	3	3	2	3	2,69	
	78	Konzistence a barva pěny	3	2	3	3	1	3	3	3	3	3	3	3	0	2,54	
	79	Chuť	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	1	2,77	
	80	Mléko	0	1	2	2	0	2	1	1	2	2	2	2	1	1,38	
	81	Příslušenství (lžička, ubrousek, voda, cukr)	1	1	1	0	1	2	1	2	2	2	1	1	1	1,23	
	82	Dárek (bonbón, čokoláda, sušenka)	1	1	1	0	1	1	1	1	0	1	0	1	1	0,77	
		Suma	11	10	13	10	8	13	12	13	13	14	12	12	7	11,38	6,00
		Maximum	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14		
CAPPUCCINO	83	Šálek	3	2	3	2	3	2	3	3	3	3	3	2	3	2,69	
	84	Konzistence a barva pěny	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	2,85	
	85	Chuť	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	1	2,77	
	86	Příslušenství (lžička, ubrousek, voda, cukr)	1	1	1	1	1	2	1	2	2	1	1	1	1	1,23	
	87	Dárek (bonbón, čokoláda, sušenka)	1	1	1	0	1	1	1	1	0	1	1	1	1	0,85	
	88	Kreativita (latte art)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00	
		Suma	11	10	11	8	11	11	11	12	11	11	11	10	7	10,38	6,00
		Maximum	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13		
TOALETY	89	Toalety jsou čisté.	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1,85	2,00
	90	Je zde potřebné příslušenství.	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		
		Suma	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2		
		Maximum	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2		
91 - 9	Bonus, malus	-1	0	1	0	-2	0	0	-2	0	0	-1	-2	0			
Celkem MYSTERY SHOPPING		67	67	84	74	70	83	84	65	82	87	73	72	68	75,08	89,00	
Maximum		113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113			

## Příloha č. 5 Výsledky – mystery mailing, calling, návštěva webových stránek

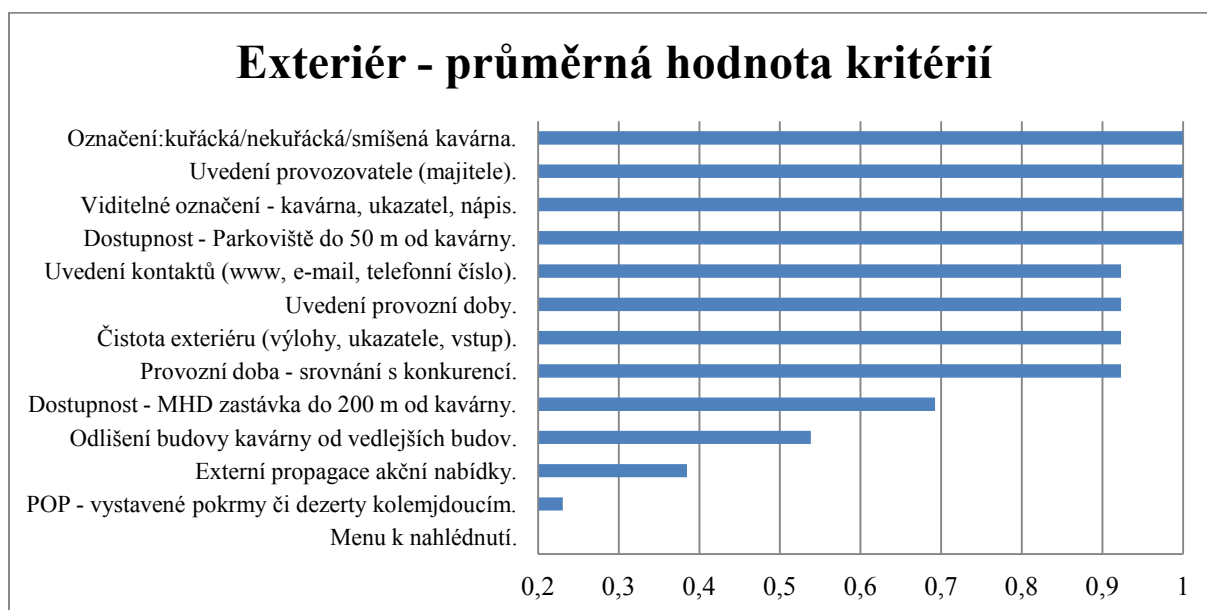
			Sádkový ježek	Sedmé Nebe café	La PETITE CONVERSATION	Café Černá hvězda	Kavárna Daniel	INDUSTRIAL Cafe	Jet Set Caffé	Café Beseda	Ostravanka coffee shop	Elektra	Črepenie u kávového znaka	Klub Atlantik	Kavárna Cafe No.10	Průměr	Počet kritérií	
E-MAIL	94	Přišla odpověď	1	1	1	1	0	1	1	1	1	0	0	0	0	0,67	11,00	
	95	Rychlost odpovědi - přišla do 24 hodin od odeslání	0	1	0	1		0	1	1	1					0,63		
	96	Oslovení, pozdrav	1	1	1	1		1	1	1	1					1,00		
	97	Poděkování za zájem	0	0	0	0		0	0	0	0					0,00		
	98	Rozsah odpovědi byl postačující	0	1	0	1		1	1	0	0					0,50		
	99	Logická struktura, srozumitelnost	1	1	1	1		1	0	1	1					0,88		
	100	Neobjevily se pravopisné chyby, překlepy, gramatika	1	1	0	1		0	0	1	1					0,63		
	101																	
	102	Rozloučení	1	1	1	1		1	1	1	1					1,00		
	103	Podpis osoby, která psala email	0	1	1	1		1	1	1	1					0,88		
	104	Kontaktní informace - kavárna	0	1	0	0		0	0	0	1					0,25		
	105	Celkový dojem byl pozitivní	1	1	0	1		1	1	1	1					0,88		
Suma		6	10	5	9		7	7	8	9						7,63		
Maximum		11	11	11	11		11	11	11	11								
TELEFONNÍ HOVOR	106	Hovor byl přijat napoprvé.	0	1	1	1	1	1	1	1	1		1	1	1	0,92	9,00	
	107	Přijetí trvalo 10 vteřin, nebo méně.	1	1	1	1	1	1	1	1	1		1	1	1	1,00		
	108	Pozdrav.	0	1	1	1	1	1	0	1	1		0	1	0	0,67		
	109	Informace o tom, kam jsem se dovolal.	0	0	1	1	1	1	0	1	1		0	0	0	0,50		
	110	Informace o tom, s kým mluvím.	0	1	1	0	1	0	1	1	0		1	1	1	0,67		
	111	Dotaz na mé přání, jak mi můžou pomoci, apod.	0	0	0	0	1	0	0	0	0		0	0	0	0,08		
	112	Odpovědi byly kompletní a správné.	1	1	1	0	1	1	1	0	1		0	1	1	0,75		
	113	Tón volajícího byl příjemný, přátelský, ochotný.	1	1	1	1	1	1	1	1	1		1	1	0	0,92		
	114	Rozloučení.	1	1	1	1	1	1	1	1	1		1	1	1	1,00		
	Suma		4	7	8	6	9	7	6	7	7		5	7	5	6,50		
	Maximum		9	9	9	9	9	9	9	9	9		9	9	9			
	INTERNETOVÉ STRÁNKY	115	Grafika a vzhled stránek jsou esteticky příjemné	1		1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0		0,83
116		Jsou uživatelsky přívětivé	1		1	1	1	1	1	0	1	1	0	1	0	0,75		
117		Styl koresponduje se stylem kavárny	1		1	1	1	1	1	0	1	1	0	0	0	0,67		
118		Originalita	1		1	1	1	1	1	0	1	0	0	0	0	0,58		
119		Stránky jsou minimálně dvojjazyčné	0		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00		
120		Informace - o kavárně	0		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0,92		
121		Informace - kontakty	1		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1,00		
122		Informace - otevírací doba	1		1	1	1	1	1	0	1	1	1	0	1	0,83		
123		Informace - nápojový(jídelní) lístek včetně cen	0		1	1	1	1	1	0	1	1	1	0	0	0,67		
124		Informace - mapa	1		0	0	1	1	1	0	0	1	1	1	0	0,58		
125		Galerie fotografií	1		1	0	1	1	1	0	1	1	1	0	1	0,75		
126		Aktuality, novinky	1		0	0	1	1	1	0	1	1	1	0	0	0,58		
	127	Místo pro návrhy, doporučení, vzkazy	1		0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0,17	18,92	
	128	Facebook - profil	1		1	0	1	1	1	0	1	0	1	0	0	0,58		
Suma		11		10	8	13	12	12	3	11	10	8	5	4		8,92	34,00	
Maximum		14		14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14			
Celkem komunikace		21	17	23	23	22	26	25	18	27	10	13	12	9				
Maximum komunikace		34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34		



## Příloha č. 6 Grafy

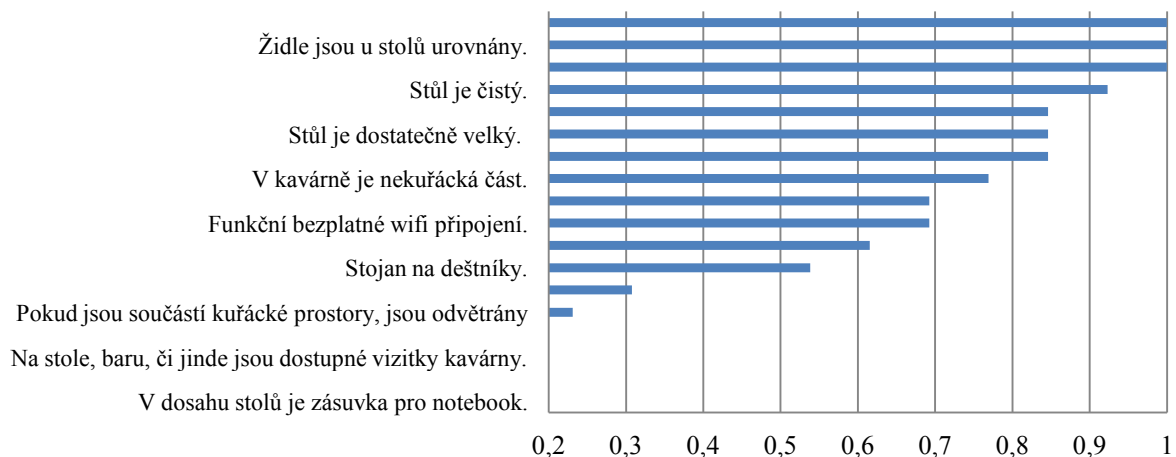


Obr. 5.20 Zastoupení kategorií



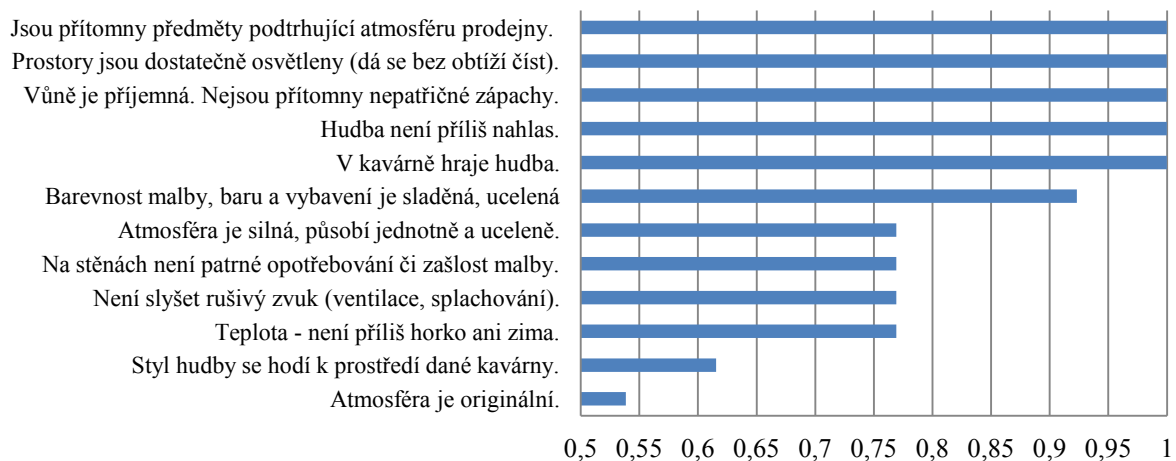
Obr. 5.21 Exteriér - průměrná hodnota kritérií

## Interiér - průměrná hodnota kritérií

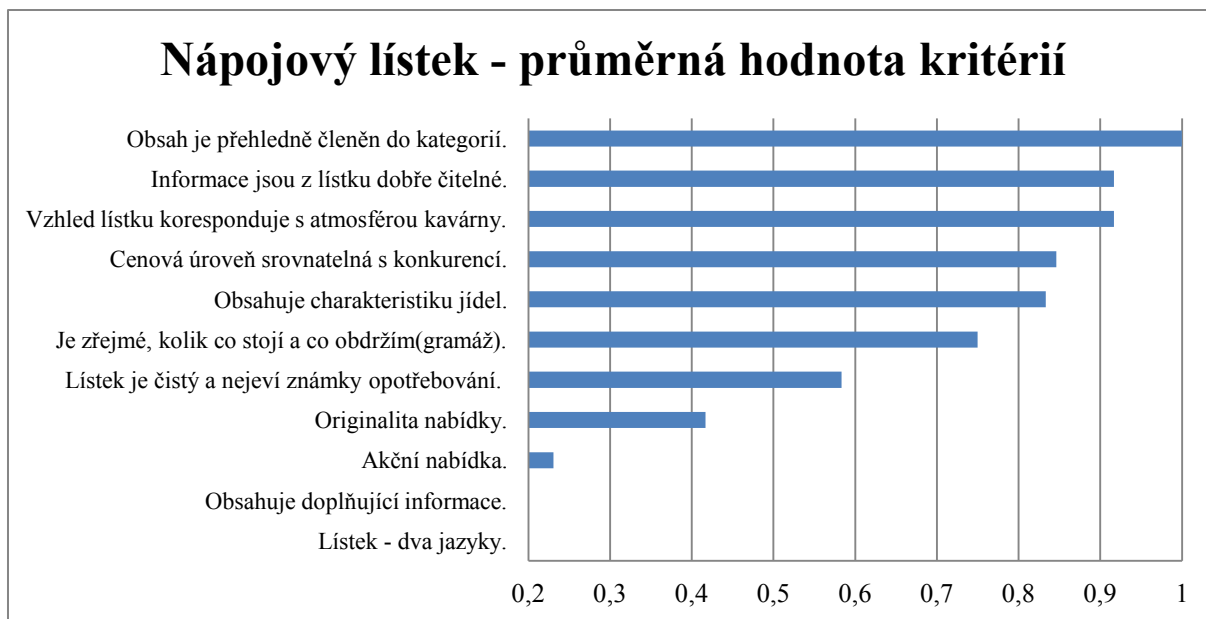


Obr. 5.22 Interiér - průměrná hodnota kritérií

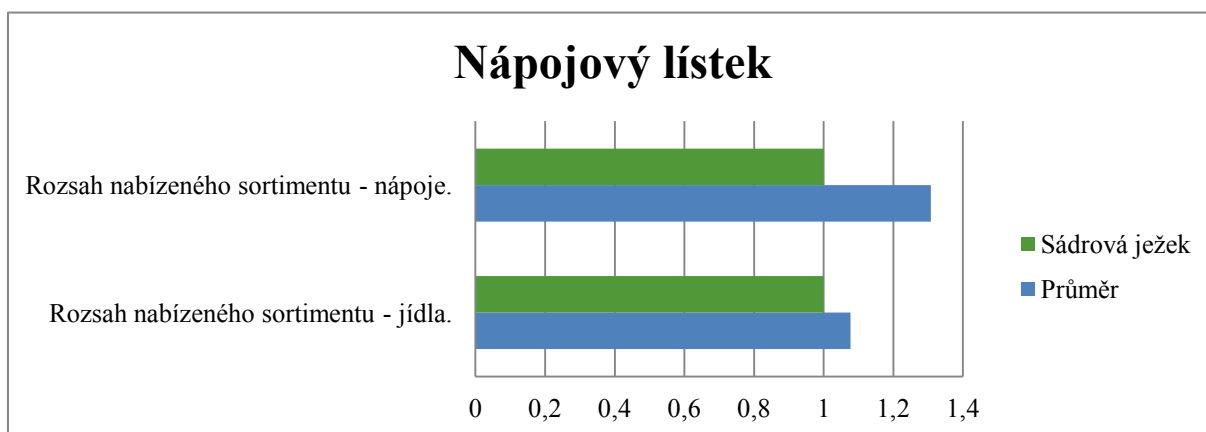
## Atmosféra - průměrná hodnota kritérií



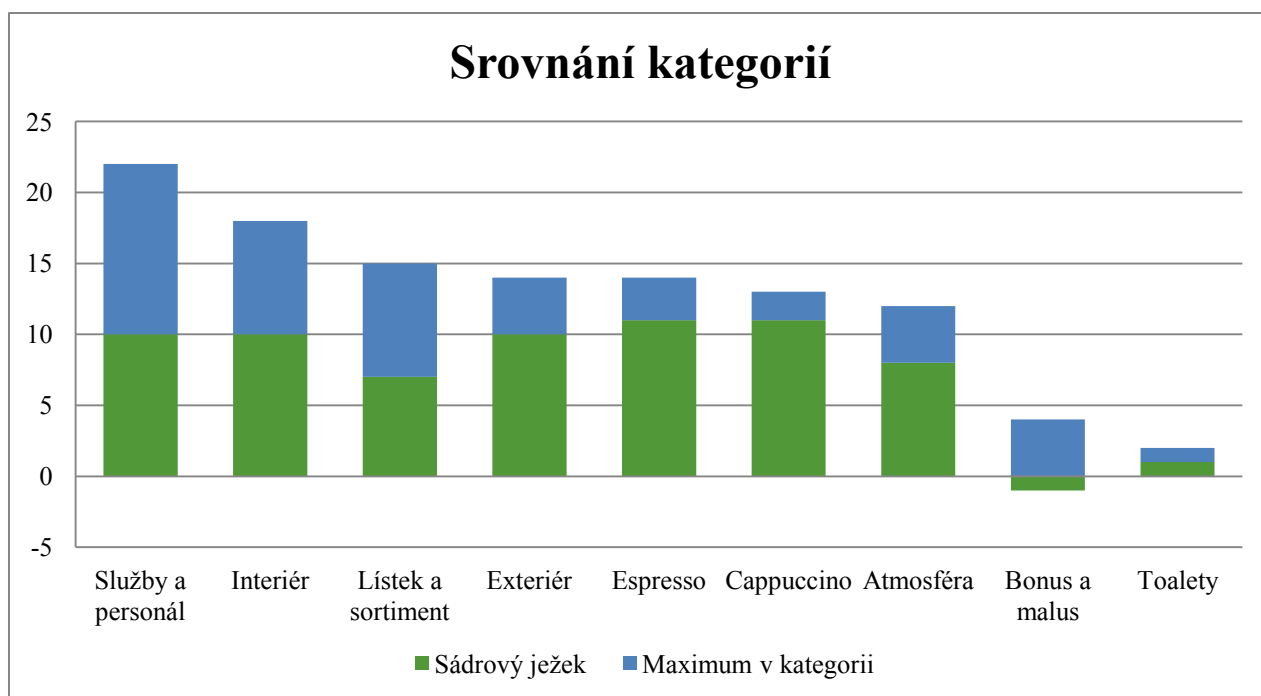
Obr. 5.23 Atmosféra - průměrná hodnota kritérií



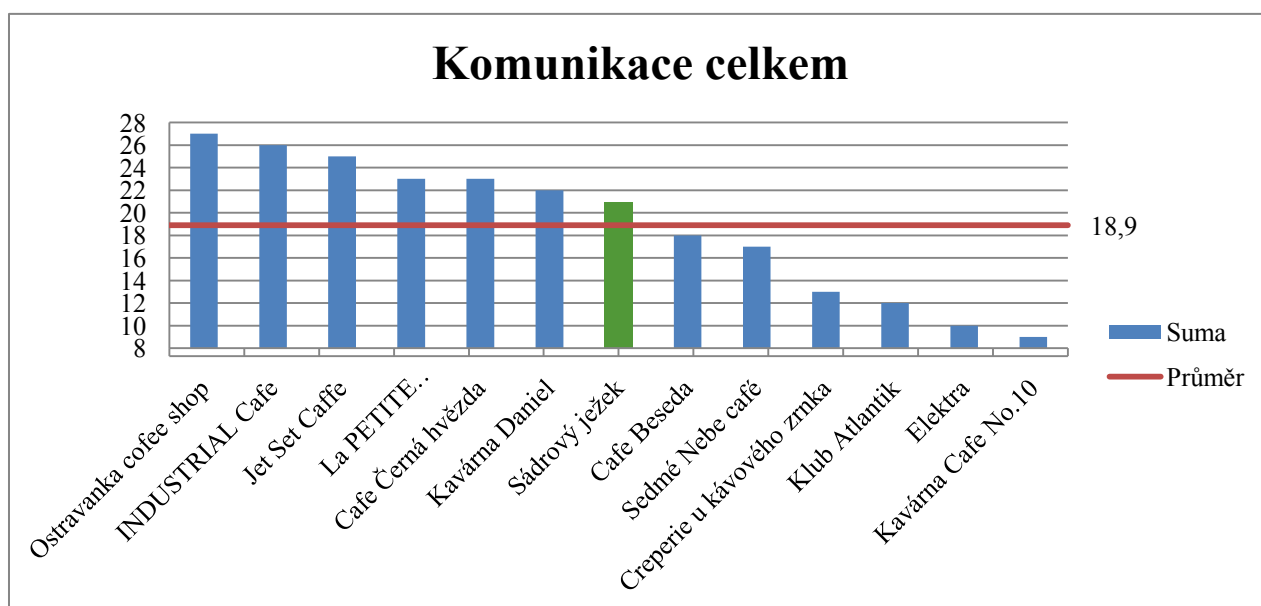
Obr. 5.24 Nápojový lístek – průměrná hodnota kritérií



Obr. 5.25 Srovnání rozsahu sortimentu v lístku



Obr. 5.26 Srovnání bodů kavárny Sádrový ježek s maximem ve všech kategoriích



Obr. 5.27 Celkové srovnání kaváren v komunikaci

## **Příloha č. 7 Informace o kavárnách z výběrového souboru**

### **Sedmé Nebe café**

<i>Adresa:</i>	Chelčického 3	<i>Provozní doba:</i>	
<i>Tel.:</i>	608 200 709	Po – Pá	08:00 - 20:00
<i>Web:</i>	nemají	So - Ne	zavřeno
<i>E-mail:</i>	sedmenebe@post.cz		

### **La PETITE CONVERSATION**

<i>Adresa:</i>	Chelčického 8	<i>Provozní doba:</i>	
<i>Tel.:</i>	602 390 948	Po – Čt	07:00 – 20:00
<i>Web:</i>	www.lapeco.cz	Pá	08:00 – 22:00
<i>E-mail:</i>	david.girten@hotmail.com	So	09:00 – 15:00

### **Cafe Černá hvězda**

<i>Adresa:</i>	Stodolní 2	<i>Provozní doba:</i>	
<i>Tel.:</i>	775 246 644	Po – Čt	07:30 – 22:00
<i>Web:</i>	www.cernahvezda.com	Pá	07:30 – 00:00
<i>E-mail:</i>	info@cernahvezda.com	So	13:00 – 00:00
		Ne	13:00 – 21:00

### **Kavárna Daniel**

<i>Adresa:</i>	Žerotínova 1230/1	<i>Provozní doba:</i>	
<i>Tel.:</i>	775 434 162	Po – Pá	11:00 – 23:00
<i>Web:</i>	www.kavarnadaniel.com	So	15:00 – 23:00
<i>E-mail:</i>	nemá	Ne	15:00 – 22:00

## **INDUSTRIAL Cafe**

*Adresa:* Zahradní 1282/10  
*Tel.:* 725 951 905  
*Web:* [www.industrialcafe.cz](http://www.industrialcafe.cz)  
*E-mail:* [info@industrialcafe.cz](mailto:info@industrialcafe.cz)

*Provozní doba:*  
Po – Pá 08:00 – 22:00  
So 10:00 – 20:00  
Ne zavřeno

## **Jet Set caffe**

*Adresa:* Českosl. legií 1364/20  
*Tel.:* 725 250 125  
*Web:* [www.jetsetcaffe.cz](http://www.jetsetcaffe.cz)  
*E-mail:* [info@jetsetcaffe.cz](mailto:info@jetsetcaffe.cz)

*Provozní doba:*  
Po – Pá 07:30 – 22:00  
So 15:00 – 22:00  
Ne zavřeno

## **Cafe Beseda**

*Adresa:* Jurečkova 18  
*Tel.:* 596 278 835  
*Web:* [www.relaxvpodhuri.cz](http://www.relaxvpodhuri.cz)  
*E-mail:* [galeriebeseda@seznam.cz](mailto:galeriebeseda@seznam.cz)

*Provozní doba:*  
Po – Pá 10:00 – 18:00  
So - Ne zavřeno

## **Creperie u kávového zrnka**

*Adresa:* Přívozká 1787/30  
*Tel.:* 608 753 744  
*Web:* [www.creperieuzrnka.cz](http://www.creperieuzrnka.cz)  
*E-mail:* [otakava@centrum.cz](mailto:otakava@centrum.cz)

*Provozní doba:*  
Po – Pá 09:00 – 21:00  
So – Ne zavřeno

## **Klub Atlantik**

*Adresa:* Českosl. legií 7  
*Tel.:* 599 527 110  
*Web:* [www.klubatlantik.cz](http://www.klubatlantik.cz)  
*E-mail:* [atlantik@ckv-ostrava.cz](mailto:atlantik@ckv-ostrava.cz)

*Provozní doba:*  
Po – Pá 08:00 – 20:30  
So - Ne 10:00 – 18:00

### **Café No. 10**

*Adresa:* Jiráskovo náměstí 10  
*Tel.:* 608 158 777  
*Web:* [www.kavarna-cafe10.com](http://www.kavarna-cafe10.com)  
*E-mail:* nemá

*Provozní doba:*  
Po – Pá 07:00 – 21:00  
So 08:00 – 20:00  
Ne 09:00 – 20:00

### **Elektra**

*Adresa:* Nádražní 305/5  
*Tel.:* 221 710 839  
*Web:* [www.jtbankacafe.cz /ostrava](http://www.jtbankacafe.cz/ostrava)  
*E-mail:* nemají

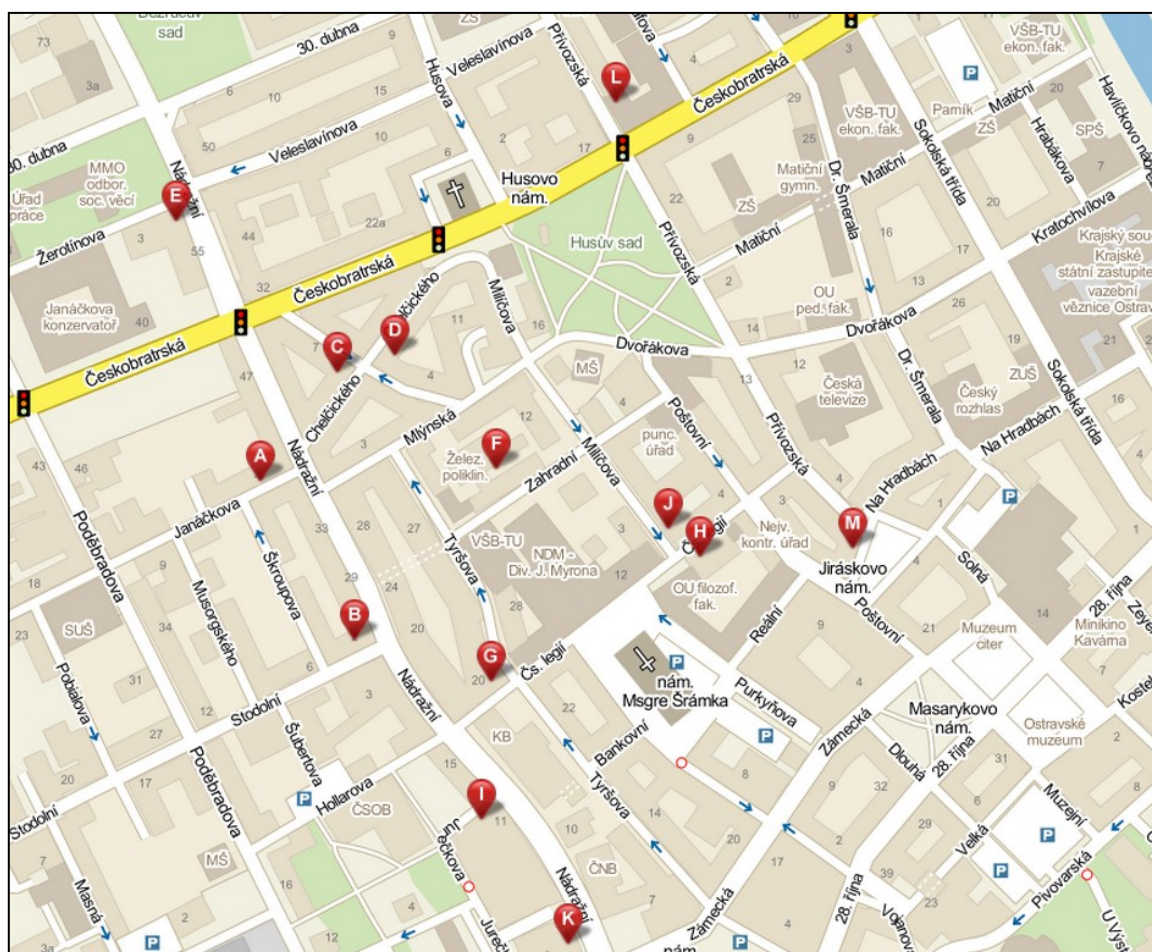
*Provozní doba:*  
Po – Pá 08:00 – 20:00

### **Ostravanka coffee shop**

*Adresa:* Českoslov. Legií 152/8  
*Tel.:* 705 560 295  
*Web:* [www.ostravanka.cz](http://www.ostravanka.cz)  
*E-mail:* [info@ostravanka.cz](mailto:info@ostravanka.cz)

*Provozní doba:*  
Po – Pá 07:00 – 20:00  
So 09:00 – 18:00  
Ne 14:00 – 19:00

## Příloha č. 8 Mapa se subjekty z výběrového souboru



Obr. 2.1 Mapa se subjekty z výběrového souboru

Zdroj: www.mapy.cz

<b>A</b>	Sádrový ježek
<b>C</b>	49°50'14.269"N, 18°17'5.888"E
<b>B</b>	Cafe Černá hvězda
<b>C</b>	49°50'10.323"N, 18°17'9.126"E
<b>C</b>	Sedmé Nebe café
<b>C</b>	49°50'16.773"N, 18°17'8.987"E
<b>D</b>	La Petite Conversation
<b>C</b>	49°50'17.166"N, 18°17'11.092"E
<b>E</b>	Kavárna Daniel
<b>C</b>	49°50'20.596"N, 18°17'3.212"E
<b>F</b>	INDUSTRIAL Cafe
<b>C</b>	49°50'14.311"N, 18°17'14.704"E
<b>G</b>	Jet Set Caffè
<b>C</b>	49°50'9.176"N, 18°17'14.180"E

<b>H</b>	Kavárna Atlantik
<b>C</b>	49°50'11.977"N, 18°17'22.183"E
<b>I</b>	Cafe Beseda
<b>C</b>	49°50'5.872"N, 18°17'13.606"E
<b>J</b>	Ostravanka coffee shop
<b>C</b>	49°50'12.674"N, 18°17'21.028"E
<b>K</b>	Kavárna Elektra
<b>C</b>	49°50'2.792"N, 18°17'16.576"E
<b>L</b>	Creperie u kávového zrnka
<b>C</b>	49°50'22.993"N, 18°17'19.776"E
<b>M</b>	Kavárna Cafe No.10
<b>C</b>	49°50'12.027"N, 18°17'27.820"E



## Příloha č. 9 Interiér kavárny Sádrový ježek



Obr. 5.27 Interiér - Sádrový ježek (vchod)



Obr. 5.28 Interiér Sádrový ježek (knihy)